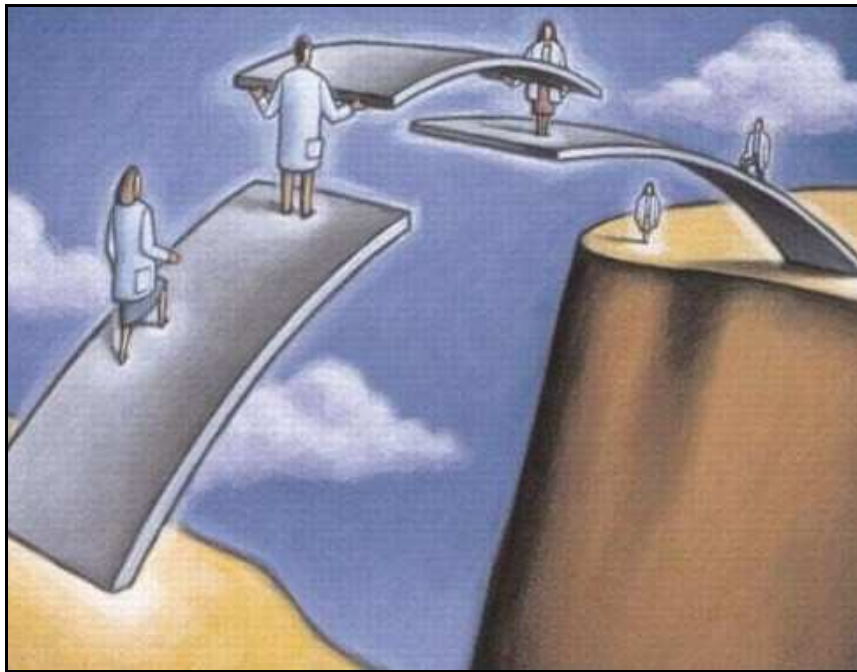


**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

***Η Διοικητική των Συγκρούσεων
(Conflict Management)***



**Πτυχιακή Εργασία των
Γεωργίου Ξάφη (Α.Μ. 014/02)
Ιωάννη Βουλαλέλη (Α.Μ. 207/04)**

**Υπό την επίβλεψη του
Αθανασίου Μπελίδη
Αναπληρωτή Καθηγητή**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

Ευχαριστίες

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, πραγματοποιήθηκε εντός ενός μεγάλου χρονικού πλαισίου, με σκοπό την καλύτερη δυνατή επίτευξη της και την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη κάλυψη όλων των πιθανών παραμέτρων.

Κάτω από το πρίσμα αυτό, λοιπόν, χρειάστηκε να αφιερώσουμε σε αυτήν πολύτιμο χρόνο, μεγάλες ποσότητες ψυχικής διάθεσης και φυσικά να εξαντήσουμε τις όποιες πηγές γνώσης που θα μπορούσαν να μας φανούν χρήσιμες.

Θα ήταν απαραίτητο, βεβαίως, να απευθύνουμε τις θερμές μας ευχαριστήριες σε πρόσωπα και οργανισμούς που στάθηκαν αρωγοί σε αυτή την προσπάθεια:

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας και το στενό φιλικό μας περιβάλλον, που μας στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας.

Τις ευχαριστίες μας οφείλουμε επίσης να αποδώσουμε στον Αναπληρωτή Καθηγητή του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης κ. Αθανάσιο Μπελίδη, που επέβλεπε την πρόοδο της εργασίας και την καθοδήγησε ανάλογα.

Θα ήταν σημαντικό, επίσης να αναφερθούμε στην σπουδαιότητα της βοήθειας που εισπράξαμε από τη βιβλιοθήκη του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης και αυτή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η έρευνα μας θα ήταν ελλιπής χωρίς το υλικό που συλλέξαμε από αυτές τις πηγές.

Οφείλουμε επίσης να ευχαριστήσουμε τους συνεργάτες στις δουλειές μας, που μας βοήθησαν και αυτοί όσο μπορούσαν, προσαρμόζοντας και τα δικά τους ωράρια στις απαιτήσεις της δικής μας έρευνας.

Χωρίς οποιαδήποτε από τις παραπάνω βοήθειες η πραγμάτωση της εν λόγω πτυχιακής εργασίας θα κρινόταν εξαιρετικά δύσκολη.

Περίληψη

Η εργασία αυτή αποτελεί μια έρευνα, η οποία έγινε από δύο φοιτητές του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με βάση κυρίως δευτερογενή στοιχεία, τα οποία συλλέχθηκαν από ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

Το βασικό αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η καταγραφή, η μελέτη και η ανάλυση των συγκρούσεων που λαμβάνουν μέρος στο εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης και επηρεάζουν την λειτουργία αυτής.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης στην σύγχρονη εποχή εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό, περιβαλλοντολογικό). Αυτή η προσαρμοστική δυνατότητα μιας επιχείρησης αντανακλάται στην δομή και την λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, του οποίου βασικό στοιχείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Από το υψηλότερο ιεραρχικά στέλεχος μιας επιχείρησης, μέχρι και τον τελευταίο, επίσης ιεραρχικά, εργαζόμενο, όλο αυτό το φάσμα προσωπικοτήτων επιβάλλεται να συνεργαστούν για την επίτευξη κάποιων κοινών στόχων που έχουν εκ των προτέρων τεθεί. Η καθημερινή αλληλεπίδραση όμως, ανθρώπων με διαφορετική προσωπικότητα, αντίληψη, ιδεολογία και κουλτούρα, πολύ εύκολα μπορεί να οδηγήσει στην σύγκρουση.

Η σύγκρουση λοιπόν, αποτελεί ένα σύνηθες φαινόμενο στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την σύγκρουση ποικίλλουν από αναλυτή σε αναλυτή. Αυτό οφείλεται στην ευκολία της να μεταλλάσσεται ανάλογα με την διαφορετικότητα της κάθε περίπτωσης.

Από τα παραπάνω οδηγούμαστε συμπερασματικά και στην ύπαρξη διάφορων ειδών συγκρούσεων, ανάλογα με τους εμπλεκόμενους, τις συνθήκες, τον απώτερο σκοπό της σύγκρουσης κ.α.

Στόχος της εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει το φαινόμενο της

σύγκρουσης με όλα τα παρελκόμενα της, καθώς και τα αποτελέσματα, αρνητικά αλλά και θετικά, που μπορεί να έχει για μια επιχείρηση. Επίσης προτείνονται τρόποι διαχείρισης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων οι οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις. Τέλος, γίνεται αναφορά σε στρατηγικές και τακτικές που έχουν ως στόχο την πρόληψη της σύγκρουσης κάτι που παρουσιάζεται ως η ιδανικότερη λύση.

Περιεχόμενα

| | |
|---|-----------|
| Ευχαριστίες..... | 2 |
| Περίληψη..... | 3 |
| Περιεχόμενα..... | 5 |
| Εισαγωγή | 7 |
| Κεφάλαιο 1. Περιβάλλον της Επιχείρησης..... | 10 |
| 1.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος..... | 10 |
| 1.2 Επιχειρησιακές Επικοινωνίες..... | 11 |
| 1.2.1 Οργανωτική Δομή και Επικοινωνία | 13 |
| Κεφάλαιο 2. Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Διοικητικής των Συγκρούσεων (Conflict Management)..... | 16 |
| 2.1 Ο ορισμός της σύγκρουσης..... | 17 |
| 2.2 Κατεύθυνση της Διοικητικής των Συγκρούσεων..... | 19 |
| 2.3 Καθορισμός του Πεδίου της Σύγκρουσης..... | 23 |
| 2.3.1 Παράδειγμα ενός Πεδίου Σύγκρουσης | 24 |
| 2.4 Συμπεράσματα..... | 25 |
| Κεφάλαιο 3. Ανάλυση Σύγκρουσης..... | 27 |
| 3.1 Διερεύνηση και Αιτίες της Σύγκρουσης | 27 |
| 3.1.1 Αιτίες της Σύγκρουσης που Δημιουργεί το Επιχειρησιακό Περιβάλλον | 27 |
| 3.1.2 Οι αιτίες της σύγκρουσης σύμφωνα με τον Mullins..... | 28 |
| 3.1.3 Τύποι Διαχειριστικών Ενεργειών που Προκαλούν Διαφωνίες στον Εργασιακό Χώρο..... | 31 |
| 3.2 Τύποι Συγκρούσεων | 32 |
| 3.3 Στυλ Συγκρούσεων..... | 34 |
| 3.4 Διερεύνηση της Έντασης της Σύγκρουσης | 37 |
| 3.5 Η Διαδικασία της Σύγκρουσης κατά τον Pondy | 38 |
| 3.6 Τα Αποτελέσματα των Συγκρούσεων | 40 |
| 3.6.1 Θετικά Αποτελέσματα | 40 |
| 3.6.2 Αρνητικά Αποτελέσματα..... | 41 |
| Κεφάλαιο 4. Επίλυση της Σύγκρουσης..... | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1 Χειρισμοί από τον Τομέα των Συγκρούσεων..... | 43 |
| 4.2 Η Καλύτερη Δυνατη Προσέγγιση των Συγκρούσεων..... | 44 |
| 4.3 Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Συγκρούσης | 46 |
| 4.4 Τεχνικές των Συγκρούσεων | 47 |
| 4.5 Προτεινόμενες Διαχειριστικές Ενέργειες και Διαδικασίες Ελαχιστοποίησης των Διαφωνιών ή Συγκρούσεων | 49 |
| 4.6 Διαχείριση μιας Διαπροσωπικής Σύγκρουσης | 50 |
| 4.7 Διαχείριση μιας Ενδοπροσωπικής / Εσωτερικής Σύγκρουσης | 52 |
| 4.8 Η Σημασία των Συγκρούσεων στη Ελλάδα | 53 |
| 4.9 Προσφερόμενες Εναλλακτικές Λύσεις για τον Χειρισμό των Επιχειρησιακών Συγκρούσεων..... | 54 |
| Κεφάλαιο 5. Πρόληψη της Σύγκρουσης | 57 |
| 5.1 Οργάνωση για την Αποφυγή της Σύγκρουσης..... | 57 |
| 5.1.1 Δημιουργία Κοινής ‘Ατζέντας’ | 57 |
| 5.1.2 Η Θετική Αξία της Μη Ομοφωνίας..... | 58 |
| 5.1.3 Τεχνικές για την Προσέγγιση μια Ανοιχτής Διαμάχης..... | 58 |
| 5.2 Τρόποι Αποφυγής της Σύγκρουσης..... | 60 |
| Κεφάλαιο 6. Διαφωνία και Επικοινωνία..... | 63 |
| 6.1 Χειρισμοί Διαφωνιών από Ειδικούς Διαπροσωπικών Σχέσεων | 63 |
| 6.2 Ορισμός της Διαφωνίας | 67 |
| 6.3 Ορισμός της Επικοινωνίας | 68 |
| 6.4 Απόψεις Επιστημόνων για την Θετική Επικοινωνία | 69 |
| 6.5 Συμπεράσματα για την Επικοινωνία | 69 |
| Κεφάλαιο 7. Γενικά Συμπεράσματα..... | 70 |
| Παράδειγμα..... | 73 |
| Βιβλιογραφία..... | 88 |

Εισαγωγή

Επικρατεί η εσφαλμένη εντύπωση ότι η επικοινωνία και οι σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα έχουν βελτιωθεί και απλουστευτεί χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ωστόσο, εξακολουθεί να βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, γνώση και κατανόηση. Τελικά, ο παράγοντας *άνθρωπος* είναι αυτός που θα καθορίσει την πορεία μιας επιχείρησης.

Η **Διοικητική των Συγκρούσεων** επιχειρεί να αναπτύξει τις δεξιότητες που χρειάζονται ώστε να διευκολύνει τον κατάλληλο χειρισμό περιπτώσεων που αφορούν διαφωνίες και συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση. Βασίζεται σε βήματα και διαδικασίες που επιτρέπουν τη ριζική αντιμετώπιση των κρίσεων που συνεπάγονται οι προστριβές, ώστε να μην επαναλαμβάνονται.

Αναγκαίο είναι να εντοπιστούν αυτά τα εμπόδια που υπάρχουν για την πλήρη ανάπτυξη των επιχειρήσεων της χώρας μας για να μπορούμε να είμαστε ισότιμοι απέναντι στις διεθνείς επιχειρήσεις.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία επιχειρεί:

- Να καταγράψει τις απόψεις διάφορων εκπροσώπων της Διοικητικής των Συγκρούσεων, αναλύοντας τους τύπους συγκρούσεων που αυτοί ορίζουν.
- Να επισημάνει την σημαντικότητα της ομαλής λειτουργίας του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης καθώς και της σωστής επικοινωνίας.
- Να επισημάνει και να καταγράψει τις αιτίες των συγκρούσεων που εμποδίζουν την επιτάχυνση των στόχων των επιχειρήσεων.
- Να καταγράψει οτιδήποτε θετικό μπορεί να επέλθει μέσα από μία σύγκρουση
- Να προτείνει τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων που να επιτρέπουν τη σωστή διαχείριση μιας διαπροσωπικής και ενδο-προσωπικής σύγκρουσης.

- Να προτείνει μεθόδους και στρατηγικές πρόληψης ή αποφυγής της σύγκρουσης
- Να προσδιορίσει τι είναι η διαφωνία και τι η επικοινωνία.

Εκτός του εισαγωγικού κεφαλαίου, η εργασία χωρίζεται σε άλλα επτά κεφάλαια.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** επιχειρείται μια θεωρητική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το πώς είναι δομημένο και τους τρόπους με τους οποίους λειτουργεί, καθώς και την σημαντικότητα των επικοινωνιών μέσα σε αυτό.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** επιχειρείται μια θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Παρουσιάζονται τρεις εκπρόσωποι που συντέλεσαν στην κατεύθυνση της Διοικητικής των Συγκρούσεων και επίσης, αναφέρονται οι αδυναμίες αυτών των εκπροσώπων στα προτεινόμενα είδη συγκρούσεων.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναλύονται τα επίπεδα / φάσεις της σύγκρουσης, παρουσιάζονται διαγραμματικά τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις και καταγράφονται οι τύποι και τα στυλ των συγκρούσεων. Επίσης, περιγράφεται η διαδικασία της σύγκρουσης αλλά και τα αποτελέσματα της, θετικά και αρνητικά.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύονται διάφορες τεχνικές συγκρούσεων, προτείνονται διαχειριστικές ενέργειες που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στις ενδο-προσωπικές και διαπροσωπικές συγκρούσεις. Επιπλέον γίνεται αναφορά στις στρατηγικές για την διευθέτηση και την επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων καθώς και τους τρόπους με τους οποίους πρέπει να τις προσεγγίζουμε.

Στο **έκτο κεφάλαιο** αναλύονται και προτείνονται τρόποι και στρατηγικές για την αποφυγή της σύγκρουσης όταν ακόμα αυτή βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο καθώς και συμβουλές συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο που βοηθούν στην απομάκρυνση του κινδύνου της σύγκρουσης.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** γίνεται εκτενής αναφορά στην επικοινωνία έτσι ώστε να αιτιολογηθεί και να γίνει κατανοητή η ιδιαίτερη σημασία της μέσα στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, μέσα από την ανάλυση που πραγματοποιείται αναδεικνύεται η χρήση της επικοινωνίας ως ένα καλό κριτήριο για την σωστή λειτουργία της

επιχείρησης καθώς και ως ένα καλό μέτρο για την αποφυγή συγκρούσεων και διαφωνιών.

Τέλος, στο **όγδοο κεφάλαιο** παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση του θέματος.

Κεφάλαιο 1.

Περιβάλλον της Επιχείρησης

Η κατανόηση της έννοιας των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση προϋποθέτει την κατανόηση της βαρύτητας που έχει το περιβάλλον της και οι επιδράσεις του. Στην συγκεκριμένη περίπτωση μας ενδιαφέρει περισσότερο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι επικοινωνίες που αναπτύσσονται σε αυτό.

1.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο κατά κύριο λόγο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων για επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων και στην απάντηση του ερωτήματος γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν στην αποστολή τους ενώ κάποιες άλλες όχι.

Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει ασχοληθεί επί μακρόν με τη διερεύνηση της απάντησης στα ανωτέρω ερωτήματα ενώ ταυτόχρονα αυτά αποτελούν πεδίο ενασχόλησης και για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς είναι αρκετές, ενώ η δημοφιλέστερη απ' όλες είναι αυτή που υποστηρίζει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική προσαρμοστικότητά τους σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας από τους πλέον ένθερμους υποστηρικτές της παραπάνω άποψης είναι ο Michael Porter ο οποίος θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει απαραίτητα να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και την τακτική δραστηριοποίησής τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Κατά συνέπεια η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και τους μηχανισμούς πρόβλεψης και ανταπόκρισης στις προκλήσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντανακλά στη δομή του

εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων οι οποίοι είναι: η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και γενικά ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης.

Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της.

1.1 Επιχειρησιακές Επικοινωνίες

Όπως είναι γνωστό, επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός «δέκτη» σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν «πομπό», η οποία ενέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα).

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις παίρνει συνήθως τη μορφή της ομαδικής επικοινωνίας. Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, στις οποίες αναπτύσσεται διαπροσωπικής μορφής επικοινωνία. Η ομαδική επικοινωνία είναι μια διαδικασία στην οποία επίσης ισχύουν όλα όσα ισχύουν στην «πρόσωπο προς πρόσωπο» επικοινωνία, επιπροσθέτως όμως επιδρούν παράγοντες που αναφέρονται στην πολυπρόσωπη διάσταση της διαδικασίας, και συγκεκριμένα στη δομή και στη λειτουργία της ομάδας. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι παρακάτω:

- η ηγετική ικανότητα του ατόμου που αναλαμβάνει το ρόλο του «ηγέτη» (ο ρόλος του οποίου στην ομάδα είναι καταλυτικός),
- η διάρκεια ύπαρξης της ομάδας και η συνοχή που έχει αναπτύξει (οι ομάδες που διατηρούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για στόχους καθήκοντος, ενώ οι ομάδες που δημιουργούνται για

- βραχυπρόθεσμους στόχους αναλώνονται συνήθως σε στόχους διατήρησης),
- το μέγεθος της ομάδας (τα περιθώρια ευχερέστερης επικοινωνίας αυξάνονται, όσο μειώνεται ο αριθμός των μελών της ομάδας),
 - η αυτοαντίληψη και η αυτοεικόνα των μελών της ομάδας (όταν τα μέλη της ομάδας δε συμπεριφέρονται ανάλογα με την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, είναι πιθανό η ομάδα να μη λειτουργεί αποτελεσματικά),
 - οι ιδιότητες των μελών της ομάδας (χαρακτηριστικά, αρμοδιότητες, ιεραρχία, κ.λπ.) και πως αυτές επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, και
 - το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί η ομάδα (κανόνες συμπεριφοράς, αρχές που διέπουν τη λειτουργία της ομάδας, κ.λπ.).

Στις ομάδες εργασίας που διαμορφώνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων, **η επικοινωνία βασίζεται σε σχέσεις δομημένες σε ρόλους**. Η επικοινωνία σε τέτοιες ομάδες χαρακτηρίζεται από την ιεραρχική δομή της ομάδας, η οποία είναι συνήθως διαμορφωμένη από τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι ρόλοι που αναλαμβάνει το κάθε άτομο σε μία ομάδα εργασίας μιας επιχείρησης είναι συνήθως παγιωμένοι από το ίδιο το «καταστατικό» της δημιουργίας της: η ιεραρχική θέση των μελών της στην εταιρία «προβλέπει» τόσο τους ρόλους που τα μέλη αναλαμβάνουν, όσο και τους τρόπους με τους οποίους εκφράζονται και συμπεριφέρονται, αναλαμβάνουν ή όχι πρωτοβουλίες, έχουν ή όχι λόγο στις τελικές επιλογές, κ.λπ.

Οι ρόλοι που αναπτύσσονται σε αυτές τις ομάδες περιγράφονται ως «ρόλοι εργασίας», και είναι οι παρακάτω:

- ο «φυσικός ηγέτης»,
- το άτομο που αναζητά τις απαραίτητες πληροφορίες,
- το άτομο που παρέχει ιδέες και απόψεις,
- το άτομο που αναλύει τις πληροφορίες και τις απόψεις,
- το άτομο που «διεκπεραιώνει» την όλη διαδικασία της εργασίας,
- το άτομο που καταγράφει την πορεία και τις ενέργειες της εργασίας, και
- ο «ιδανικός άνθρωπος», το άτομο «για όλες τις δουλειές».

1.1.1 Οργανωτική Δομή και Επικοινωνία

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται συνήθως σύμφωνα με το ιεραρχικό οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή της επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που διαμορφώνουν μέσα στα πλαίσιά της. Τα διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα προβλημάτων επικοινωνίας, τα οποία συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση όχι μόνο για την όποια επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά και για την όλη λειτουργία της (το πόσο ανταγωνιστικά επιτρέπει ή θέλει να είναι μεταξύ τους τα στελέχη, το πόση ελευθερία επιτρέπει στους εργαζομένους της για κοινωνικό «συγχρωτισμό», κ.λπ.).

Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας:

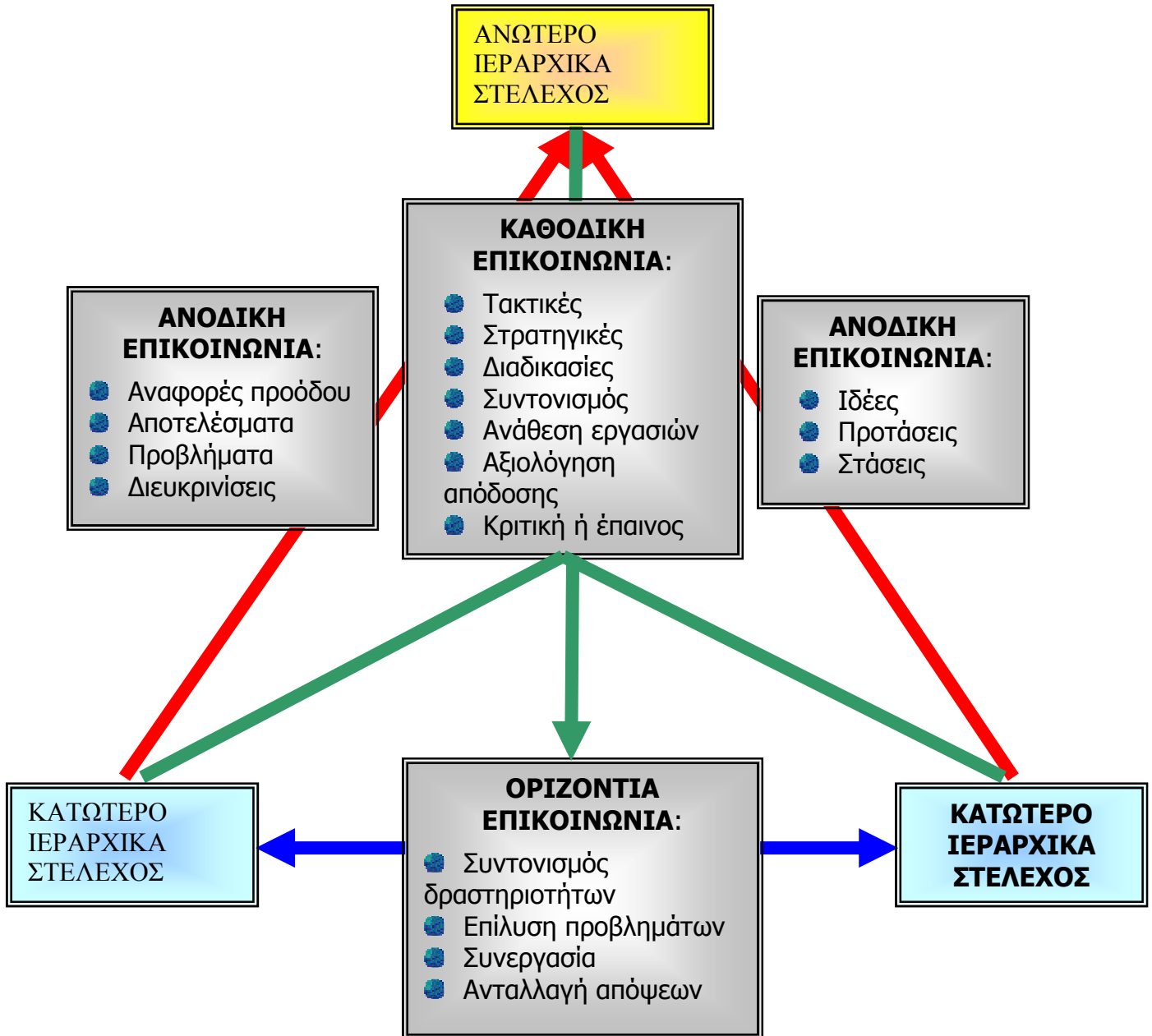
- το **εξωτερικό**, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανωτικό διάγραμμα της, και
- το **εσωτερικό**, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης έχουν το εξωτερικό σύστημα ως οδηγό συμπεριφοράς, η όλη επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί έως και «γραφειοκρατική». Ωστόσο, ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας.

Η ροή της τυπικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις (εξωτερικού συστήματος επικοινωνιακή διαδικασία) μπορεί να παίρνει τις εξής μορφές:

- καθοδική (από ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος της επιχείρησης προς κατώτερο),
- ανοδική (από κατώτερο προς ανώτερο), ή
- οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ στελεχών της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο).

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα περιγράφεται συνοπτικά η όλη διαδικασία, με το περιεχόμενο που μπορεί κατά περίπτωση να έχει:



Σχήμα 1: Σχεδιαγραμματική απεικόνιση της ροής της τυπικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις

Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας, που μπορεί να παρουσιάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι σκόπιμο να υπάρχει καταρχάς η εκπεφρασμένη επιθυμία για αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά κυρίως να γίνεται προσπάθεια ώστε να βρίσκεται πάντοτε σε

ισορροπία το «ισοζύγιο» μεταξύ των εκροών του εξωτερικού και του εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας στο περιβάλλον του οργανισμού.

Σε ό,τι αφορά τη διαπροσωπική επικοινωνία και τις επιμέρους λεπτομέρειες που αφορούν παραμέτρους σχετικές με την επικοινωνία στις επιχειρήσεις ισχύουν όσα αναφέρονται στα σεμινάρια για τις δεξιότητες επικοινωνίας, τα οποία διεξάγονται από την υπηρεσία συμβουλευτικής του Γραφείου Διασύνδεσης στα πλαίσια των υπηρεσιών ακαδημαϊκής συμβουλευτικής και συμβουλευτικής σταδιοδρομίας.

Κεφάλαιο 2.

Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Διοικητικής των Συγκρούσεων (Conflict Management)

Ο όρος **Διοικητική των Συγκρούσεων** αναφέρεται στην μακροπρόθεσμη διαχείριση των άλυτων συγκρούσεων. Είναι ο όρος που προσδιορίζει μια σειρά από τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τα παράπονα / διαφωνίες, υπερασπίζοντας ό,τι θεωρούν σωστό και δίκαιο και πολεμώντας ό,τι θεωρούν λάθος και άδικο. Σε γενικό επίπεδο, τέτοιοι τρόποι περιλαμβάνουν αντιφατικά φαινόμενα όπως κακόβουλη κριτική, λιντσάρισμα, τρομοκρατία, εμπόλεμη κατάσταση, μακροχρόνιες εχθρότητες, γενοκτονίες, νόμους και αποφυγή. Οι τύποι που θα εφαρμοστούν στην εκάστοτε περίπτωση για την διευθέτηση των συγκρούσεων, θα προσδιορισθούν και θα εξηγηθούν από την κοινωνική δομή της κάθε υπόθεσης.

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες αποδεικνύεται ότι ο χρόνος ενασχόλησης των στελεχών με συγκρούσεις και διαπραγματεύσεις υπερβαίνει το 20% του ημερήσιου χρόνου απασχόλησης τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η ικανότητα των στελεχών για αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (ποιότητα έκβασης και απαιτούμενος χρόνος έκβασης) επιδρά σημαντικά στην επίτευξη στόχων σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να είναι: στρατηγική, προμήθειες, εργασιακές σχέσεις, δημόσιες σχέσεις, πωλήσεις, παραγωγή, οργάνωση. Η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων εμφανίζεται ιδιαίτερα στη διαδικασία πραγματοποίησης των επιχειρησιακών σχεδίων, κάτι το οποίο στο κλασικό μάνατζμεντ αντιμετωπίζεται αποκλειστικά με την αναθεώρηση της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων, στόχων, διαδικασιών και συστημάτων ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε στην διαδικασία της λήψεως αποφάσεων και στην επίδραση που έχει στην σωστή λειτουργία της επιχείρησης όσο αναφορά και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων θεωρείται ως μια ξεχωριστή διοικητική λειτουργία. Η σημαντικότητα, η βαρύτητα και κυρίως η αναγκαιότητα βελτίωσης του ορθολογισμού των αποφάσεων που λαμβάνονται κρίνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά επίσης και την εσωτερική της διοίκηση και οργάνωση. Η απόφαση είναι μια επιλογή που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή της καλύτερης λύσης για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι η έννοια της λήψης της απόφασης. Ο κάθε άνθρωπος βρίσκεται καθημερινά αντιμέτωπος με καταστάσεις στις οποίες αναγκάζεται να πάρει αποφάσεις. Έτσι και στις επιχειρήσεις όλοι οι εργαζόμενοι, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι και τους κατώτερους υπαλλήλους, υποχρεώνονται καθημερινά στην λήψη αποφάσεων. Δεν είναι όλες οι αποφάσεις της ίδιας σπουδαιότητας για την επιχείρηση και ούτε κοστίζουν το ίδιο. Εντούτοις, ο κάθε εργαζόμενος που πρέπει να πάρει μια απόφαση προσπαθεί να ικανοποιήσει με αυτήν όσο το δυνατόν περισσότερο τους άλλους εργαζόμενους είτε ανώτεροι είτε κατώτεροι στην ιεραρχία είναι αυτοί.

Η επιστημονική μελέτη της **Διοικητικής των Συγκρούσεων** (επίσης γνωστός και ως *κοινωνικός έλεγχος*) οφείλει την ύπαρξη της στον *Donald Black* που τυποποίησε τα βασικά της στοιχεία και χρησιμοποίησε τη δική του στρατηγική / τακτική της καθαρής κοινωνιολογίας για να εξηγήσει διάφορα θέματα της πολυπλοκότητας της. Περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη **Διοικητική των Συγκρούσεων**, έχει επίσης διενεργηθεί από τους: *Allan Horwitz, Calvin Morill, James Tucker, Mark Cooney, M.P. Baumgartner, Roberta Senechal, Marian Borg, Ellis Godard, Scott Phillips* και *Bradley Campbell*.

2.1 Ο ορισμός της σύγκρουσης

Η σύγκρουση είναι ένας βασικός ψυχολογικός μηχανισμός και αποτελεί μέρος της καθημερινής εργασιακής πρακτικής. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση είναι η ύπαρξη συγκρούσεων στο εσωτερικό της, δηλαδή η μη αναγνώριση συμβατών στόχων.

Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης μπορεί να είναι ιδιαίτερα αρνητικά για την επιχείρηση, αφού έτσι εμποδίζεται η επίτευξη των στόχων της, δεν επιτρέπεται η

αποτελεσματική επικοινωνία, προκαλούνται συχνά εντάσεις στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργείται έντονο εργασιακό stress.

Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη της επιχείρησης θα χειριστούν τη σύγκρουση και θα τη χρησιμοποιήσουν προς όφελος του οργανισμού αποτελεί μία επιτακτική παρέμβαση σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους *Griffin* και *Moorhead* (1986), *σύγκρουση* είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της. Ο *Jones* (1994) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντα της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων.

Έναν άλλο ορισμό παραθέτει η *Νίκη Ρουμπάνη*, σύμφωνα με τον οποίο η σύγκρουση είναι μια ανοιχτή ή κρυφή αντιπαράθεση που δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ζωής και μπορεί να δημιουργούν ευκαιρίες για πρόοδο και μάθηση. Όσο πιο νωρίς αντιμετωπίζεται μια σύγκρουση τόσο το καλύτερο, επειδή οι άνθρωποι έχουν ακόμα τον έλεγχο των εκφράσεων των συναισθημάτων τους.

Όπως έχει λεχθεί από τον *Robbins*, τρία είδη απόψεων χαρακτηρίζουν την αιτία μιας σύγκρουσης στη θεωρία συγκρούσεως (*Robbins*, 1993). Η παραδοσιακή άποψη, όπου η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική και είναι αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης - εργασιακές σχέσεις. Σε αυτήν την άποψη η σύγκρουση είναι κακή και οι διευθυντές ή / και οι σύμβουλοι πρέπει να εντοπίσουν τις αιτίες της και να τις αντιμετωπίσουν, φέρνοντας σταθερότητα και αρμονία. Μια άλλη θεωρία είναι αυτή της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική. Κατόπιν αυτών, η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε μία χρονική στιγμή, και γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν με αυτή. Μια τρίτη θεώρηση προτείνει την ενθάρρυνση της σύγκρουσης σαν μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών για αυτήν την αλλαγή.

Οι ηγέτες πρέπει να διατηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο σύγκρουσης στις επιχειρήσεις τους, ώστε να διατηρούν ένα δημιουργικό πνεύμα και ετοιμότητας στην αλλαγή. Μια τέταρτη προοπτική στη σύγκρουση, που προτάθηκε από τους *Huczynski*

και *Buchanan* (1991), είναι η ριζική (Μαρξιστική) θεώρηση. Σε αυτή τη θεώρηση, η σύγκρουση αναδεικνύεται λόγω της ανισομέρειας της ισχύος μεταξύ των εργαζομένων (προλετάριοι) και εκείνων που ελέγχουν τα μέσα παραγωγής, π.χ. οι Γενικοί Διευθυντές και οι μέτοχοι. Η διοίκηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες ώστε να πείσει τους εργαζόμενους για την παραπάνω ανισομέρεια της ισχύος ως μία νόμιμη συνθήκη και συστατικό στοιχείο της τάξης πραγμάτων. Φυσικά υπάρχουν δεδομένα που αποδεικνύουν ότι παρά την αποτυχία του Μαρξισμού ως οικονομικού συστήματος, η θεώρηση αυτή έχει και πρακτική αξία. Όπως τονίστηκε από τον *Cascio* (1998): "Η απόσταση μεταξύ των αμοιβών των στελεχών μεγάλων επιχειρήσεων έχει αυξηθεί. Το 1973 ήταν 33 φορές μεγαλύτερο σε σχέση με το μέσο εισόδημα ενός Αμερικανού εργάτη και το 1996 187 φορές".

Οι συγκρούσεις που βοηθούν την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της και να τη βελτιώσει είναι λειτουργικές. Σε αντίθεση, συγκρούσεις που εμποδίζουν την απόδοση είναι δυσλειτουργικές. Είναι καθήκον του Διευθυντή να διακρίνει τη λειτουργικότητα μιας σύγκρουσης, καθώς επίσης και το βαθμό που αυτή είναι επιθυμητή. Ένας συγκεκριμένος τύπος σύγκρουσης μπορεί να είναι επιθυμητός σε ένα ελάχιστο επίπεδο, αλλά μπορεί να γίνει ανεξέλεγκτος ύστερα από ένα σημείο. Αντιθέτως, ένα χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης μπορεί να προάγει τη δημιουργικότητα, όμως αν η σύγκρουση μείνει ανεξέλεγκτη, να οδηγήσει σε σοβαρές διασπάσεις μέσα στον οργανισμό, που θα βλάψουν την απόδοση του.

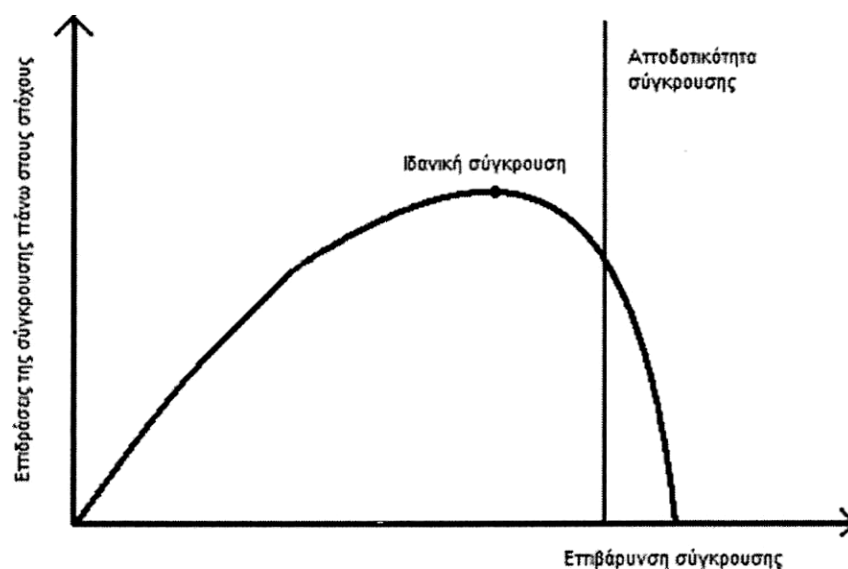
2.2 Κατεύθυνση της Διοικητικής των Συγκρούσεων

Η έννοια της **Διοικητικής των Συγκρούσεων** εμφανίστηκε από την εποχή του μεγάλου *Θουκυδίδη* όπου εφαρμόστηκε και αντιμετωπίστηκε στο πολεμικό πεδίο με προβληματισμό και με σοβαρότητα. Ο *Θουκυδίδης* παρατηρεί κάτι πολύ προφανές: «Οι άνθρωποι έχουν και άλλο φυσικό. Να περιφρονούν, όσους τους περιποιούνται και να εκτιμούν όσους δεν υποχωρούν». Η ανάπτυξη της **Διοικητικής των Συγκρούσεων** επηρεάστηκε αποφασιστικά όμως από τα ερευνητικά αποτελέσματα της κοινωνιολογίας των συγκρούσεων κυρίως των δεκαετιών του '50 και του '60. Η κατάλληλη χρησιμοποίηση αυτών των ερευνητικών αποτελεσμάτων

από την πλευρά της Διοικητικής των συγκρούσεων προϋπέθετε την προσαρμογή τους στο επίπεδο της κάθε επιχείρησης.

Ένας από τους εκπροσώπους της **Διοικητικής των Συγκρούσεων** είναι ο *Bidlingmaier* ο οποίος αναλύει διάφορους τύπους συγκρούσεων που είναι βασισμένοι στον τρόπο που ασκείται η εξουσία στην επιχείρηση. Στην περίπτωση που στην επιχείρηση υπάρχει απόλυτη εξουσία του επιχειρηματία αναλύονται οι συγκρούσεις στο ίδιο το άτομο. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις όπου η εξουσία ασκείται από περισσότερα άτομα, οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται στο επίπεδο μεταξύ των ατόμων. Μετά από αυτές τις αναλύσεις ο *Bidlingmaier* καταλήγει να διερευνά την επίλυση των συγκρούσεων, βασισμένος στον συμβιβασμό.

Ένας άλλος εκπρόσωπος της **Διοικητικής των Συγκρούσεων** είναι ο *Kruger* ο οποίος παρουσιάζει σχηματικά την ιδανική σύγκρουση (βλέπε **Σχήμα 2**). Από το σχεδιάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι οι συγκρούσεις θεωρούνται παραγωγικές μέχρι ενός συγκεκριμένου σημείου και συνεπώς θα πρέπει να επιδιώκονται μέχρι αυτού.



Σχήμα 2: Διαγραμματική απεικόνιση της ιδανικής σύγκρουσης

Όπως προκύπτει από το **Σχήμα 3** ο *Kruger* στις δυο πρώτες φάσεις του σχεδιαγράμματος μας παρουσιάζει την ύπαρξη της σύγκρουσης και δεύτερον την

σωστή εκτίμηση του γεγονότος. Παρακάτω θα δούμε την ανάλυση της σύγκρουσης που περιλαμβάνει:

- τους τομείς που συγκρούστηκαν (άτομο \ ομάδα \ μεταξύ ομάδων \ μεταξύ επιχείρησης και ομάδων)
- την αναγνώριση των αιτίων της (ελλείψεις πληροφορίες \ σύνδεση της επιχείρησης με το περιβάλλον της \ πολυπροσωπία και σύνθετος χαρακτήρας του επιχειρησιακού συστήματος)
- τη διερεύνηση των διαστάσεων της (αξιοκρατική - πολιτική \ αντικειμενική διανοητική).

Τέλος κατά την ανάλυση της αντίδρασης της σύγκρουσης εξετάζονται τα εξής:

- οι αντιδράσεις εξ' αιτίας της σύγκρουσης (αντιδράσεις του ατόμου, μέσα στην ομάδα και μεταξύ των ομάδων)
- η ανάπτυξη συνδυασμών μεταξύ στοιχείων της σύγκρουσης
- ο έλεγχος της συγκρουσιακής συμπεριφοράς δια μέσου του τρόπου διοίκησης



Σχήμα 3: Διάγραμμα που απεικονίζει την πορεία της σύγκρουσης και τα σχετικά καθήκοντα.

Επιπλέον ο *Kruger* προτείνει μια σειρά από μέσα τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση για την επίλυση των συγκρούσεων, τα οποία διακρίνονται στα εξής:

1. **Τεχνική συγκρούσεων**, η οποία αποτελείται από ένα πρόγραμμα άσκησης των στελεχών για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων δια μέσου της ευαισθητοποίησης τους και άλλων τεχνικών τόσο μέσα στην ομάδα, όσο και μεταξύ των ομάδων.
2. **Οργανωτική δομή**, δηλαδή αποκέντρωση και ανάθεση αντιπροσώπευσης, συστήματα καταγγελιών και τυποποίηση οργάνωσης.
3. **Οργάνωση του συστήματος ανανέωσης**, μέσω του προσανατολισμού της οργάνωσης προς την ομάδα και της ανάπτυξης συστημάτων προσαρμογής.
4. **Επιχειρησιακή φιλοσοφία**, δηλαδή ανάπτυξη συστήματος επιχειρησιακών αρχών-αξιών.

Ένας άλλος εκπρόσωπος της **Διοικητική των Συγκρούσεων** είναι ο *Glasl* ο οποίος προτείνει τους εξής χειρισμούς για τις συγκρούσεις:

1. διερεύνηση του τύπου της σύγκρουσης βάσει διάφορων κριτηρίων όπως: κοινωνική διάσταση, τρόπος εμφάνισης
2. διάγνωση της σύγκρουσης
3. συγκυρίες συγκρούσεων στην μεσοκοινωνική διάσταση
4. ανάπτυξη πορείας διευθέτησης της σύγκρουσης
5. παρουσίαση διάφορων εμπειρικών τεχνικών για τον χειρισμό της σύγκρουσης.

2.3 Καθορισμός του Πεδίου της Σύγκρουσης

Κατά τον *Dahrendorf* που με τις κοινωνιολογικές του έρευνες επηρέασε την ανάπτυξη της **Διοικητικής των Συγκρούσεων**, οι συγκρούσεις είναι κάτι το φυσιολογικό και όχι ένα αρρωστημένο κομμάτι της ανθρώπινης συνύπαρξης. Επίσης, αυτές είναι συνεχείς και πάνω στην δημιουργική τους δύναμη βασίζεται η πρόοδος. Ο *Dahrendorf* θεωρεί σαν πεδίο συγκρούσεων την κατάταξη τους ανάλογα με το επίπεδο αντιμετώπισης του (ρόλοι, ομάδες, τομείς, κοινωνίες, υπερ-κοινωνίες) και με

τις τυπικές / φαινομενικές σχέσεις ισχύος των συγκρούσεων. Αυτό φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί. Ο **Πίνακας 1** χωρίζεται σε τέσσερις στήλες. Η πρώτη στήλη απεικονίζει την κοινωνική ομάδα, η δεύτερη στήλη τις αντιθέσεις μεταξύ ίσων μερών, η τρίτη στήλη δείχνει τους ισχυρότερους εναντίον πιο αδύνατων και στην τελευταία στήλη την ολότητα εναντίον τμήματος.

2.3.1 Παράδειγμα ενός Πεδίου Σύγκρουσης

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε το πεδίο της σύγκρουσης με βάση την παραπάνω αντίληψη, παρατίθεται το ακόλουθο παράδειγμα. Έστω, ότι στην επιχείρηση X συγκρούεται το αντιπροσωπευτικό σωματείο των εργαζομένων με την διοίκηση της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν τις συνθήκες εργασίας ή / και την μόλυνση του περιβάλλοντος. Το σωματείο των εργαζομένων προκειμένου να ενισχύσει την θέση του επιδιώκει να εμπλέξει έξω-επιχειρησιακούς παράγοντες όπως:

- την κοινή γνώμη η οποία έχει άμεσα ή έμμεσα αρνητικές συνέπειες από την μόλυνση του περιβάλλοντος,
- πολιτικές παρατάξεις,
- περιβαλλοντικά σωματεία,
- όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης, ή και
- συγκεκριμένους πολιτιστικούς συλλόγους.

Από την πλευρά τους οι εργοδότες προσπαθούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα την κοινή γνώμη και τα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης λέγοντας τους π.χ. ότι υπάρχει χαμηλός δείκτης ρύπανσης, πολύ υψηλό κόστος για την πρόληψη της ρύπανσης, ήδη διατιθέμενο μεγάλο ποσό για την πρόληψη της ρύπανσης, μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας που τίθεται σε κίνδυνο σε περίπτωση αναστολής εργασιών, κλπ. Μετά από αυτές τις ενέργειες, στο πεδίο συγκρούσεων, το οποίο αρχικά περιλάμβανε μια σχέση σύγκρουσης (αντιπροσωπευτικό σωματείο των εργαζομένων με την διοίκηση της επιχείρησης), τώρα πλέον έχουν αναπτυχθεί περισσότερες σχέσεις σύγκρουσης.

Πίνακας 1: Κατάταξη των τυπων συγκρούσεων σύμφωνα με τον Dahrendorf

| Κοινωνική ομάδα | Αντιθέσεις μεταξύ ίσων | Ισχυρότεροι εναντίον αδυνατοτέρων | Ολότητα εναντίον τμήματος |
|------------------------|---|---|--|
| A. Ρόλοι | Οικογενειακός ρόλος εναντίον επαγγελματικού | Επαγγελματικός ρόλος εναντίον σωματειακού | Οικογενειακός ρόλος εναντίον κοινωνικής προσωπικότητας |
| B. Ομάδες | Ποδοσφαιρικό τμήμα εναντίον αθλητικού σωματείου | Διοικητικό συμβούλιο εναντίον μελών | Εργαζόμενοι εναντίον νεοπροσληφθέντων |
| Γ. Τομείς | Εταιρεία A εναντίον εταιρείας B | Εργοδοτικοί σύνδεσμοι εναντίον συνδικαλιστικών οργανώσεων | Καθολική εκκλησία εναντίον παλαιοκαθολικών |
| Δ. Κοινωνίες | Διαμαρτυρόμενοι εναντίον καθολικών | Κυβέρνηση εναντίον αντιπολίτευσης | Κράτος εναντίον εθνικής μειονότητας |

2.4 Συμπεράσματα

Στον καθένα από τους παραπάνω ερευνητές παρουσιάζονται κάποιες αδυναμίες στις αναλύσεις τους όσον αφορά τους ορισμούς τους σχετικά με τις συγκρούσεις.

Ο *Bidlingmaier* είναι ο πρώτος που προσανατολίζει την έρευνα των συγκρούσεων στον τομέα των στόχων. Μεγάλες ελλείψεις διαπιστώνονται ωστόσο στον τομέα «επεξεργασίας» της σύγκρουσης, όσο και στον τομέα της διευθέτησης της, που περιορίζεται στον χώρο του συμβιβασμού.

Η αντίληψη του *Kruger* δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον χώρο της διαδικασίας. Η μεγαλύτερη συμβολή του *Kruger* διαπιστώνεται στην ανάπτυξη μεθόδων / στρατηγικών για τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης, και ιδιαίτερα στη σύνδεση αυτής της προβληματικής με την ανάπτυξη οργανωτικών μεθόδων. Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να προσεχθεί στις μεθόδους που προτείνει ο *Kruger* είναι η **επιχειρησιακή φιλοσοφία** (δηλαδή η ανάπτυξη συστημάτων αξιών, τα οποία ισχύουν για τα μέλη της επιχείρησης) σαν μέσο για μια μακρόχρονη διευθέτηση, προφανώς, εκείνων των συγκρούσεων που άπτονται των αξιών.

Οι μεγαλύτερες αδυναμίες διαπιστώνονται στην περίπτωση του *Glasl*. Τόσο η διαδικασία, όσο και η στρατηγική του, παρουσιάζουν μεγάλες ελλείψεις. Η μεν διαδικασία βασίζεται στην παρατήρηση του γεγονότος της σύγκρουσης και μόνο, η δε στρατηγική προσανατολίζεται σε μια παρακολούθηση των τυπικών φάσεων που μπορούν να προκύψουν κατά την διευθέτηση μιας σύγκρουσης, χωρίς ωστόσο να είναι βέβαιο, ότι τελικά αυτές θα εμφανιστούν.

Κεφάλαιο 3.

Ανάλυση Σύγκρουσης

Για να μπορέσουμε να επιτύχουμε την αποφυγή της σύγκρουσης θα πρέπει πρώτα να την αναλύσουμε. Έτσι θα πρέπει πρώτα να είναι αντιληπτό το γεγονός της σύγκρουσης και στη συνέχεια να αναλυθεί η αιτία, δηλαδή η απάντηση στο ερώτημα γιατί προέκυψε αυτή η σύγκρουση, να προσδιοριστεί η έκταση που μπορεί αυτή να πάρει, ο τύπος της και τέλος οι επιμέρους εντάσεις της.

3.1 Διερεύνηση και Αιτίες της Σύγκρουσης

Για να διερευνηθεί το γεγονός της σύγκρουσης, ο ίδιος ο πρωταγωνιστής της θα πρέπει να έχει αντιληφθεί αυτό το γεγονός, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Με την ευαισθητοποίηση του προϋποθέτει την απάντηση μιας σειράς ερωτημάτων σχετικά με την πηγή και τον τρόπο έκφρασης των συγκρούσεων. Για τις πηγές των συγκρούσεων έχουν παρουσιαστεί διάφοροι λόγοι από διαφορετικούς ερευνητές.

3.1.1 Αιτίες της Σύγκρουσης που Δημιουργεί το Επιχειρησιακό Περιβάλλον

Το επιχειρησιακό περιβάλλον διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στις επιχειρησιακές επικοινωνίες. Όταν οι συνθήκες είναι οι πρέπουσες, οι υπάλληλοι της επιχείρησης αποδίδουν περισσότερο και το ίδιο κάνει και η επιχείρηση. Αντίθετα σε ένα κακό εργασιακό περιβάλλον, οι αποδόσεις είναι ανάλογες του περιβάλλοντος και ευνοείται η δημιουργία συγκρούσεων. Αυτό μπορεί να συμβεί για τους εξής λόγους:

1. Η κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα από τα οποία προκύπτουν συγκρούσεις. Η κακή επικοινωνία μπορεί να δημιουργείται είτε από κακές συνθήκες στο χώρο (μεγάλη απόσταση μεταξύ των εργαζομένων, ή πολύς θόρυβος κτλ), είτε από κακή συμβατότητα μεταξύ των χαρακτήρων των εργαζομένων ή και ακόμη από δημογραφικές διαφορές μεταξύ τους (διαφορετική γλώσσα, θρησκεία κτλ).

2. Η αναζήτηση της δύναμης από κάποιον από τους εργαζομένους και η προσπάθεια επιβολής των συμφερόντων του σε βάρος των υπολοίπων μπορεί να γίνει το έναυσμα για μια σύγκρουση.
3. Συγκρούσεις είναι πιθανό να δημιουργηθούν από λάθος χειρισμούς των προϊσταμένων μιας επιχείρησης, οι οποίες ακολούθως κρίνονται από τους υφισταμένους και τους προκαλούν αμφιβολίες για την ηγεσία τους. Από την άλλη πλευρά, όταν μια διοίκηση είναι αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων, προβληματίζει και δημιουργεί συγκρούσεις σε περιπτώσεις που αλλάζει η δομή της ή σε περιπτώσεις που αλλάζει στάση.
4. Μια διοίκηση μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις με κακές αποφάσεις σε επιμέρους ζητήματα ή ακόμη και με μόνιμες θέσεις της, όπως αν για παράδειγμα προσφέρει μειωμένο.

3.1.2 Οι αιτίες της σύγκρουσης σύμφωνα με τον Mullins

Πολλοί θεωρητικοί και κυρίως εκείνοι της παραδοσιακής θεώρησης εστιάζουν την προσοχή τους στις πηγές της σύγκρουσης. Αυτό που έχει να κάνει ένας Διευθυντής υπό αυτή τη θεώρηση είναι να εντοπίσει τις αιτίες της σύγκρουσης. Αν αυτό επιτευχθεί, η σύγκρουση θα εξαλειφθεί και η επιχείρηση θα λειτουργεί καλύτερα. Υπάρχουν πολλές αιτίες που οδηγούν σε μία σύγκρουση, μερικές από αυτές αναφέρονται παρακάτω, όπως παρουσιάστηκαν από τον *Mullins* (1996).

1. Διαφορές στην αντίληψη μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων οδηγούν σε διαφορετικές θεωρήσεις και διαφωνίες στον τρόπο χειρισμού των ζητημάτων.
2. Οι περιορισμένοι πόροι που έχει μια επιχείρηση δεν επιτρέπουν την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια απαιτείται η άριστη αξιοποίηση στην κατανομή των πόρων. Το πρόβλημα είναι και πάλι ότι η αριστοποίηση πραγματοποιείται με βάση κριτήρια τα οποία θέτουν οι διευθυντές και συνήθως διαφέρουν από αυτά που θέτουν οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα.
3. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ Διεύθυνσης και Εργαζομένων είναι μια άλλη πηγή σύγκρουσης. Από τη στιγμή που οι διευθυντές έχουν τους δικούς τους

προϊσταμένου, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία τους με τους εργαζομένους, η οποία δεν μπορεί να θεωρείται πάντα ως δεδομένη. Οι στόχοι που τίθενται από τους διευθυντές και δεν επιτυγχάνονται, τους αφήνουν εκτεθειμένους στα μάτια των προϊσταμένων και των μετόχων. Αυτό εμποδίζει τη δημιουργία μιας σύγκρουσης, καθώς οι διευθυντές θα κινητοποιηθούν ώστε να προστατέψουν τα συμφέροντα τους και οι εργαζόμενοι θα ανταποκριθούν ανάλογα.

4. Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα είναι επίσης πηγή σύγκρουσης. Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους ή τους μετόχους, θα αντιδράσουν ώστε να διορθώσουν την κατάσταση. Εάν για παράδειγμα, οι μέτοχοι απολαμβάνουν υπέρογκα κέρδη ένα συγκεκριμένο χρόνο και οι εργαζόμενοι παίρνουν μόνο μια ισχνή αύξηση στο μισθό τους, η σύγκρουση είναι δεδομένη. Άλλα είδη συγκρούσεων απορρέουν από τη ζήτηση εργασίας και ειδικότερα όταν ο λόγος των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις, που λαμβάνονται γι' αυτούς μακροχρόνια.
5. Επίσης σύγκρουση μπορεί να προκύψει από τον τρόπο διοίκησης που έχει ο οργανισμός. (Αλέξανδρος Σαχινίδης, 1999)

Εκτός από τις παραπάνω αιτίες των συγκρούσεων έχουν παρουσιαστεί και άλλες απόψεις για την πηγή της σύγκρουσης, οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα. Στον **Πίνακα 2** καταγράφονται οι απόψεις από τους: *Bidlingmaier, Esser, Kruger, Furstenberg, Oetterli, Marx, Coser, και Dlugos*. Ο πίνακας χωρίζεται σε τρεις στήλες. Στην πρώτη στήλη παρατηρούνται οι φορείς των απόψεων, στη δεύτερη στήλη απεικονίζονται τα επίπεδα της σύγκρουσης (δηλαδή μεταξύ ποιων γίνεται η σύγκρουση) και στη τελευταία στήλη οι λόγοι που έχουν διατυπωθεί για τη δημιουργία της σύγκρουσης. Για διάφορους λόγους όπως: γενικότητα αντιλήψεων, έμμεση μόνο αναφορά στον επιχειρησιακό χώρο, ή αναφορά σε πολύ ειδικές περιπτώσεις επιχειρησιακών συγκρούσεων, οι απόψεις των *Bidlingmaier* και *Dlugos* δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ικανοποιητικά αποτελέσματα για τον χειρισμό των σχέσεων.

Πίνακας 2: Απόψεις για τα επίπεδα και τους λόγους των συγκρούσεων

| Φορείς απόψεων | Επίπεδα | Λόγοι |
|-----------------------|--|---|
| Bidlingmaier | Μεταξύ ατόμων | Ασυμφωνία προτιμήσεων, τρόπος ηγεσίας, αναθεώρηση στόχων, έλλειψη ομοιογένειας |
| Esser | Μεταξύ ατόμων | Ασυμφωνία θέσης / άποψης, στενότητα αγαθών, διαφοροποιήσεις αξιών, ανεπαρκής επικοινωνία |
| Kruger | Άτομο, μεταξύ ατόμων, ομάδα ενδιαφερόμενων | Ελλιπής πληροφορίες, πολυπροσωπία και πολυπλοκότητα του επιχειρησιακού συστήματος, αποκλίσεις μεταξύ στόχων |
| Furstenberg | Θεσμικό πλαίσιο, άτομο, κοινωνικές αλληλεπιδράσεις | Προβλήματα επικοινωνίας, σύγκρουση ρόλων, ανταγωνισμός, αποκλίσεις συμπεριφοράς, |
| Oetterli | Άτομο, οργάνωση, κοινωνία | Δυσαρέσκεια, δομή, τεχνική εξέλιξη, συνθήκες εργασίας, σχέσεις αποδοχών |
| Marx | Κοινωνία | Ταξική πάλη |

3.1.3 Τύποι Διαχειριστικών Ενεργειών που Προκαλούν Διαφωνίες στον Εργασιακό Χώρο

Οι τύποι των διαχειριστικών ενεργειών που προκαλούν διαφωνίες στον εργασιακό χώρο καταγράφονται παρακάτω και είναι οι εξής :

1. **Περιορισμένη επικοινωνία:** Οι εργαζόμενοι υπόκεινται σε συνεχείς εκπλήξεις, δεν ενημερώνονται σχετικά με νέες αποφάσεις, προγράμματα. Επιπλέον οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν τους λόγους των αποφάσεων, επειδή δεν συμμετέχουν στη λήψη αυτών και ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τις φήμες παρά τη διαχειριστική λειτουργία.
2. **Η ευθυγράμμιση ή η ποσότητα των πηγών είναι ανέφικτη:** Υφίσταται διαφωνία σχετικά με την ανάθεση έργου κι ευθυνών και άγχος στην εργασία εξαιτίας των ακατάλληλων ή ανεπαρκών πηγών.
3. **«Διαπροσωπική χημεία»,** συμπεριλαμβανομένων των αντιφατικών αρχών ή ενεργειών μεταξύ των διαχειριστών και των εργαζομένων, για παράδειγμα, ύπαρξη ασύμβατων ισχυρών προσωπικοτήτων, ή επιπλέον η τυχόν δυσaráσκεια που μπορεί να νιώθουν κάποιοι για χαρακτηριστικά που συναντούν στους άλλους, ενώ ταυτόχρονα τα έχουν και οι ίδιοι.
4. **Ηγετικές δυσκολίες,** συμπεριλαμβανομένης και της άσκησης ασταθούς, ελλιπούς, υπερβολικής ή πλημμελώς πληροφορημένης αρχηγίας (σε οποιοδήποτε επίπεδο της οργάνωσης ιεραρχίας) που αποδεικνύονται:
 - Με την λήξη γρήγορων και αλληπάλληλων αποφάσεων ώστε να αποφευχθεί η διαφωνία.
 - Με την αντιμετώπιση των ίδιων και συνεχόμενων θεμάτων από τους εργαζομένους.
 - Με την έλλειψη κατανόησης εκ μέρους των επιβλεπόντων σχετικά με το αντικείμενο του έργων των υφισταμένων τους.

3.2 Τύποι Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις μπορούν να τυποποιηθούν καταρχήν ανάλογα με την προέλευση τους. Με βάση αυτήν, διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) στις συγκρούσεις που παρατηρούνται στο ίδιο το άτομο και β) στις συγκρούσεις που εμφανίζονται μεταξύ ατόμων / ομάδων / οργανώσεων.

Στις συγκρούσεις του ατόμου περιλαμβάνονται:

1. **Οι συγκρούσεις ισοτιμίας:** το άτομο έχει πρόβλημα επιλογής μεταξύ περισσότερων στόχων (ή ενεργειών), από τους οποίους πιστεύει ότι έχει την ίδια ωφέλεια. Π.χ.: εργαζόμενος δυσκολεύεται να αποφασίσει εάν πρέπει να προτιμήσει τις μεγαλύτερες αποδοχές, τις οποίες μπορεί να λάβει δια μέσου υπερωριών, ή τον περισσότερο ελεύθερο χρόνο.
2. **Οι συγκρούσεις διπλής εκτίμησης:** το άτομο έχει πρόβλημα επιλογής μεταξύ περισσότερων στόχων, επειδή αυτοί περιέχουν ταυτόχρονα την ίδια ένταση θετικών και αρνητικών συνεπειών. Π.χ.: επιχειρηματίας προβληματίζεται να αποφασίσει την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησής του δια μέσου της εντατικοποίησης της εργασίας, η οποία όμως συνδέεται άμεσα με την αύξηση της έντασης των συγκρούσεων του με το προσωπικό, ή δια μέσου της ανανέωσης του μηχανικού εξοπλισμού της επιχείρησής του, η οποία όμως εντείνει την οικονομική στενότητα.
3. **Οι συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών:** το άτομο πρέπει να επιλέξει μεταξύ στόχων που περικλείουν μόνο αρνητικές συνέπειες. Π.χ.: εργαζόμενος, που συμμετέχει σαν εκπρόσωπος των εργαζομένων σε επιχειρησιακό όργανο, προβληματίζεται για το εάν θα πρέπει να συγκατατεθεί σε εκτεταμένες απολύσεις, που προγραμματίζει η επιχείρηση, ή να τις αντικρούσει, διότι, σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας, εάν δεν πραγματοποιηθούν αυτές οι απολύσεις (οι οποίες θα συντελέσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας) τότε υπάρχει κίνδυνος αναστολής των εργασιών, με αποτέλεσμα την απώλεια των θέσεων εργασίας από όλους τους απασχολούμενους.

Στις συγκρούσεις ατόμων / ομάδων / οργανώσεων περιλαμβάνονται:

1. **Οι συγκρούσεις κατανομής.** Για τον χαρακτηρισμό μιας σύγκρουσης ως σύγκρουση κατανομής τίθενται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:
 - a) ύπαρξη ωφέλειας που να μπορεί να κατανεμηθεί,
 - b) πρωταγωνιστές που να διεκδικούν ένα μέρος των ωφελειών,
 - c) αντιθέσεις μεταξύ των πρωταγωνιστών για την κατανομή αυτών των ωφελειών,
 - d) κάθε πρωταγωνιστής που συμμετέχει σ' αυτή την σύγκρουση επιθυμεί να μην υπάρχουν οι υπόλοιποι διεκδικητές, για να καρπωθεί την επιδιωκόμενη ωφέλεια. Π.χ.: Έστω ότι υπάρχουν 15 μονάδες ωφελειών, τις οποίες διεκδικούν ο Α και ο Β. Ο Α επιδιώκει την απόκτηση 10 και ο Β 8 μονάδων.
2. **Οι συγκρούσεις ανταλλαγής.** Αυτές βασίζονται σε σχέση ανταλλαγής ωφελειών μεταξύ των πρωταγωνιστών. Έτσι, ο καθένας από τους συμμετέχοντες δεν θα επιθυμούσε την απουσία των υπολοίπων, διότι έτσι δεν θα μπορούσε να καρπωθεί την ωφέλεια που διεκδικεί. Π.χ.: ο Α και ο Β ανταλλάσσουν αγαθά, ο Α προσφέρει εργασία και ο Β χρήμα. Εάν τουλάχιστον ο ένας από τους δύο πιστεύει ότι η ωφέλεια που παίρνει δεν είναι ανάλογη με αυτήν που προσφέρει, τότε δημιουργείται σύγκρουση ανταλλαγής.
3. **Οι συγκρούσεις συντονισμού.** *Συντονισμός* συμβαίνει όταν τα συστήματα στόχων περισσότερων πρωταγωνιστών, στα οποία υφίσταται σχέση ανταλλαγής ή / και κατανομής μεταξύ τους περιλαμβάνονται σε ένα γενικότερο / υπέρτερο σύστημα στόχων. Η αιτία των συγκρούσεων συντονισμού αναζητείται τόσο κατά τη δημιουργία μηχανισμών συντονισμού (π.χ. σχεδιασμός ενεργειών), οι οποίοι δημιουργούν αρνητικές συνέπειες στα συστήματα στόχων σε συμμετέχοντες πρωταγωνιστές, όσο και στη συμπεριφορά τους κατά την πραγματοποίηση των ενεργειών. Π.χ.: Ο Α και ο Β συνεργάζονται για την αποδοτικότερη λειτουργία του τομέα που εργάζονται. Ο Α προτείνει μια διαδικασία εργασίας, η οποία έχει σαν συνέπεια την μονομερή εντατικοποίηση της εργασίας του Β. Γι' αυτόν το λόγο ο Β αντιδρά.

4. **Οι συγκρούσεις συνεργασίας.** Αυτές προκύπτουν μεταξύ πρωταγωνιστών, των οποίων τα συστήματα στόχων δεν βρίσκονται σε σχέση (ανταλλαγής ή κατανομής), αλλά συμπράττουν μεταξύ τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τρίτους, με τους οποίους βρίσκονται σε σχέση κατανομής ή ανταλλαγής. Η συνεργασιακή σύγκρουση παρουσιάζεται κατά την τοποθέτηση κοινών, γενικών και ειδικών στόχων και κατά την επιλογή λύσης γενικής αποδοχής. Η αιτία της συνεργασιακής σύγκρουσης αναζητείται στο γεγονός ότι οι κοινοί στόχοι ή οι κοινές λύσεις μπορεί να μην οδηγούν στα αποτελέσματα που επιδιώκονται από ορισμένους πρωταγωνιστές.

Τα παραπάνω είδη συγκρούσεων κρίνονται ως τα περισσότερο σημαντικά για το χώρο των βιομηχανικών σχέσεων. Οι αναφορές σε επί πλέον διακρίσεις, όπως π.χ. σε συγκρούσεις αξιών, θεωρούνται οριακής χρησιμότητας.

3.3 Στυλ Συγκρούσεων

Υπάρχουν πέντε «στυλ» που μπορεί να χρησιμοποιούνται όταν οι άνθρωποι είναι μέρος μιας σύγκρουσης:

- Η αποδοχή της επιθετικότητας και η υποταγή.
- Η αποφυγή της αντιμετώπισης.
- Το να γίνεται κανείς επιθετικός.
- Η αναζήτηση ενός «δικαστή» για να ρυθμίσει τη σύγκρουση.
- Η ανάλυση των αιτιών και των περιστάσεων.

Αναλυτικότερα:

Στην πρώτη περίπτωση η μια από τις δύο ομάδες ενδίδει στις θέσεις της άλλης. Η πεποίθηση πως η σύγκρουση θα αποβεί καταστρεπτική την οδηγεί σε αυτή τη θέση, οπότε προτιμά να θυσιάσει το προηγουμένως προσδοκώμενο κέρδος της.

Αυτή η θέση προτείνεται όταν:

- Η ομάδα δεν ενδιαφέρεται η ομάδα τόσο για το θέμα, όσο για την άλλη ομάδα.
- Η ομάδα γνωρίζει ότι η θέση της είναι λάθος

Αντίθετα δεν προτείνεται όταν:

- Η ομάδα σωπαίνει συχνά, ενώ θα ήθελε να υποστηρίξει τις θέσεις της.

Στην δεύτερη περίπτωση αποφεύγεται και πάλι η σύγκρουση, καθώς η μια ομάδα αποχωρεί, χωρίς αυτή τη φορά να ενδίδει «επίσημα» στις αντίπαλες πεποιθήσεις.

Αυτή η θέση προτείνεται όταν:

- Η ομάδα δεν ενδιαφέρεται για το θέμα της σύγκρουσης
- Υπάρχει μεγάλη ένταση και πρέπει να κατασταλούν τα συναισθήματα
- Η ομάδα βρίσκεται σε δύσκολη και επικίνδυνη θέση και θέλει να ξεφύγει

Αντίθετα δεν προτείνεται όταν:

- Δεν έρχεται ποτέ αντιμέτωπη η ομάδα με συγκρούσεις και πρέπει κάποια στιγμή να το κάνει
- Η ομάδα ενδιαφέρεται για το θέμα, αλλά δεν τολμά να το δηλώσει
- Η ομάδα βρίσκεται σε αυτή τη σύγκρουση ενώ δεν θα έπρεπε

Στην τρίτη περίπτωση η ομάδα αποφασίζει να στηρίξει τις θέσεις της και τα συμφέροντα της με κάθε τρόπο και κόστος. Σε αυτή την περίπτωση οδηγείται η ομάδα καθώς πιστεύει πως η σύγκρουση πρέπει να γίνει και πως υπάρχει ξεκάθαρα σωστό και λάθος, τα οποία πρέπει να καταστούν σαφή προς όλους.

Αυτή η στάση προτείνεται όταν:

- Υπάρχει πίεση χρόνου και πρέπει να παρθούν γρήγορα και δραστικά μέτρα
- Η συνείδηση της ομάδας την προτρέπει να κάνει αυτό που πρέπει, ακόμη κι αν αυτό δυσαρεστεί τους υπόλοιπους
- Η ομάδα γνωρίζει ότι η θέση της είναι η σωστή και είναι σημαντικό για αυτήν να το αποδεχτούν όλοι

Αυτή η θέση δεν προτείνεται όταν:

- Την χρησιμοποιεί συχνά η ομάδα με ανθρώπους για τους οποίους νοιάζεται και με τους οποίους συνεργάζεται
- Η ομάδα προσδοκεί τον αντίλογο με στόχο τη βελτίωση της

Η τέταρτη στάση περίπτωση συμβαίνει όταν οι δύο ομάδες εμμένουν μεν στις θέσεις τους αλλά είναι προσιτή μια μέση λύση που εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές

Αυτή η λύση προτείνεται όταν:

- Και οι δύο πλευρές μπορούν να κάνουν λίγο πίσω και να συμβιβαστούν

- Και οι δύο πλευρές θέλουν ακριβώς το ίδιο πράγμα για το οποίο μπορεί να βρεθεί η χρυσή τομή και να το μοιραστούν κατά το ήμισυ.
- Έχει γίνει ήδη κάθε δυνατή προσπάθεια για διαφορετικό μοίρασμα και τα δύο μέρη δεν κατέληξαν σε τελική συμφωνία

Αντίθετα αυτή η λύση δεν προτείνεται όταν :

- Η μια ομάδα έχει δουλέψει πιο σκληρά και η μέση λύση την εξυπηρετεί λιγότερο από την άλλη

Στην τελευταία περίπτωση οι δύο ομάδες καλούνται να υπερπηδήσουν την σύγκρουση με τρόπο δημιουργικό και εποικοδομητικό και για τις δυο. Μέσα από ένα πλαίσιο διαλόγου προάγονται οι καλύτερες δυνατές κάθε φορά λύσεις και για τις δύο πλευρές.

Αυτή η λύση προτείνεται όταν:

- Υπάρχει πλεόνασμα χρόνου και διάθεση από τις δύο ομάδες για κάτι τέτοιο
- Η ομάδα ενδιαφέρεται εξίσου για το θέμα και για την άλλη ομάδα και επιδιώκει τη συνεργασία
- Οι δύο ομάδες θέλουν να ξεκαθαρίσουν εκ των προτέρων τις όποιες διαφορές τους για να μην απασχολήσουν ξανά στο μέλλον

Αυτή η θέση δεν προτείνεται όταν:

- Δεν νοιάζεται ιδιαίτερα η ομάδα είτε για το θέμα είτε για την άλλη ομάδα
- Υπάρχει πίεση χρόνου και πρέπει να ληφθούν μέτρα άμεσα

Όλα τα στυλ είναι χρήσιμα, ανάλογα με τις περιστάσεις, π.χ., όταν ένα αμάξι έρχεται με ταχύτητα κατά το μέρος σου, δεν περιμένεις να αναλύσεις τίποτα, απλά φεύγεις μακριά. Όμως, η αποφυγή της αντιμετώπισης καταπιέζει το θυμό ή την αγανάκτηση και μπορεί να καταλήξει σε μεγαλύτερη σύγκρουση. Το να γίνεται κανείς επιθετικός μπορεί και να είναι χρήσιμο, για να μπει ένα τέλος σε προσβλητική συμπεριφορά, αλλά μπορεί επίσης να προκαλέσει το τέλος της σχέσης. Επομένως, είναι σημαντικό κάποιος να κατανοήσει ποιο είναι το προσωπικό του στυλ και να αναγνωρίσει τους περιορισμούς του.

Η ερώτηση που πρέπει να θέσει ο καθένας στον εαυτό του είναι: «τι θέλω να πετύχω; Υπάρχει τρόπος να το πετύχω που θα δείξει επίσης σεβασμό για τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων;». Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είναι κανείς σε θέση να εκφράσει τα συναισθήματά του, επειδή το να τα καταπιέζει οδηγεί σε περαιτέρω

επιθετικότητα ή κατάθλιψη. Η έκφραση των συναισθημάτων μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Το επιθυμητό είναι να γίνεται με σεβασμό για τα συναισθήματα του άλλου αν κανείς καταφέρει να πάει πέρα από το δικό του θυμό ή πόνο. Για να το καταφέρει αυτό είναι χρήσιμο κάποιος να δίνει προσοχή όχι μόνο στις λέξεις ή στα επιχειρήματα, αλλά επίσης και στα πληγωμένα συναισθήματα, είτε νομίζει ότι είναι δικαιολογημένα είτε όχι, επειδή τα συναισθήματα, τα δικά του και των άλλων, είναι σημαντικά. Αν το άτομο στην απέναντι μεριά του τραπεζιού είναι τόσο πληγωμένο που δεν μπορεί να ακούσει, τότε πρέπει να το δει σαν ένα ποτήρι γεμάτο νερό που δεν μπορεί να πάρει άλλη σταγόνα. Θα πρέπει να τον ενθαρρύνει και να αναγνωρίσει τον πόνο και τότε ίσως υπάρξει κάποιος χώρος για τα δικά του ή κάποιου άλλου επιχειρήματα ή συναισθήματα. Όλοι μας έχουμε μιλήσει σε «γεμάτα ποτήρια» και εμείς οι ίδιοι γινόμαστε «γεμάτα ποτήρια». Το να έχουμε επίγνωση αυτής της κατάστασης, μπορεί να βοηθήσει την επικοινωνία.

Οι άνθρωποι που συνήθως φροντίζουν τους άλλους, οι αρχηγοί ομάδων, οι δάσκαλοι, οι γιατροί, οι παιδαγωγοί, αλλά και στον επιχειρηματικό κλάδο, που μας ενδιαφέρει και περισσότερο, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι του εκάστοτε τομέα, συχνά παραλείπουν να εκφράζουν τα δικά τους αισθήματα εν όψει σύγκρουσης, θεωρώντας το σαν μέρος των καθηκόντων τους να προστατεύουν άλλους. Γενικά, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί ώστε να σεβόμαστε πάντα τους εαυτούς μας και να αναγνωρίζουμε τους περιορισμούς μας και τις προτεραιότητές μας. Μια συμβουλή που μπορεί να είναι χρήσιμη είναι: να είστε σκληροί με το πρόβλημα, αλλά μαλακοί με τους ανθρώπους. (Ron Kraybill 2008)

3.4 Διερεύνηση της Έντασης της Σύγκρουσης

Η προβληματική της έντασης της σύγκρουσης εξετάζεται κυρίως από δύο ερευνητές: τον *Dahrendorf* και τον *Bidlingmaier*. Οι απόψεις τους για το αντικείμενο της έντασης δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Ο *Dahrendorf* θεωρεί ότι η ένταση της σύγκρουσης εκφράζεται με τον βαθμό συμμετοχής των ενδιαφερομένων σ' αυτήν. Η ένταση της σύγκρουσης είναι σύμφωνα με την άποψη του μεγάλη, εάν από το αποτέλεσμα της εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό οι ενδιαφερόμενοι. Έτσι, καταλήγει στο συμπέρασμα: «όσο μεγαλύτερη σημασία δίνουν

οι ενδιαφερόμενοι στο αποτέλεσμα μιας σύγκρουσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η ένταση της». Πάνω σ' αυτό το συμπέρασμα του *Dahrendorf* προσπαθεί ο *Bidlingmaier* να δημιουργήσει την δυνατότητα μέτρησης της έντασης. Αυτή η προσπάθεια του εκφράζεται με τους ακόλουθους συλλογισμούς. Έστω, συγκρουόμενοι πρωταγωνιστές X και Ψ με αντίστοιχους στόχους Σ_X και Σ_Ψ σε συνθήκες S (Situation). Το μέγεθος που προκύπτει από τη θετική διαφορά μεταξύ: της πιθανής αξίας A , η οποία προκύπτει στην περίπτωση της επίτευξης του Σ_Ψ με απουσία του Σ_X σε συνθήκες S , και της πιθανής αξίας A , η οποία μπορεί να επιτευχθεί στα πλαίσια του Σ_Ψ με ταυτόχρονη επιδίωξη Σ_X από τον X πρωταγωνιστή, δίνει ένα μέτρο για την ένταση της σύγκρουσης. Δηλαδή:

$$A(\Sigma_\Psi / - \Sigma_X, S) - A(\Sigma_\Psi / \Sigma_X, S)$$

και αντίστοιχα για τον X πρωταγωνιστή:

$$A(\Sigma_X / - \Sigma_\Psi, S) - A(\Sigma_X / \Sigma_\Psi, S)$$

Εάν η παραπάνω διαφορά είναι θετική, τότε υπάρχει συγκρουστική ένταση στην σχέση. Εάν, αντίθετα, είναι αρνητική, τότε οι Σ_X και Σ_Ψ δεν έχουν σχέση μεταξύ τους, και εάν, τέλος, η σχέση είναι ίση με το μηδέν, τότε υπάρχει δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των X και Ψ .

Η μέτρηση της έντασης με αυτόν τον τρόπο δημιουργεί το πρόβλημα του υπολογισμού της συνολικής αξίας A για τον κάθε πρωταγωνιστή, η οποία προκύπτει από την επίτευξη του συστήματος των στόχων του. Το πρόβλημα μεγεθύνεται, εάν ληφθεί υπ' όψη ότι η μέτρηση πρέπει να είναι ακριβής, επειδή όπως προκύπτει πιο πάνω, από την ακρίβεια αυτών των μετρήσεων εξαρτά ο *Bidlingmaier* τα συμπεράσματά του.

3.5 Η Διαδικασία της Σύγκρουσης κατά τον Pondy

Ο *Pondy* πρότεινε πέντε στάδια στην ανάπτυξη της σύγκρουσης. Συγκεκριμένα:

Στο **1ο στάδιο** υπάρχει μία υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες, όπως οι

διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, η αλληλεξάρτηση, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού. Επίσης διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για μια σύγκρουση (Jones, 1995).

Στο **2ο στάδιο** η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Μαζί, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη της και αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, ρωτώντας και προτείνοντας ο ένας στον άλλον να αναθεωρήσει τις θέσεις τους ώστε να έρθουν σε μια συμφωνία.

Στο **3ο στάδιο** υπάρχει έντονη αίσθηση της σύγκρουσης και μια συναισθηματική διάσταση προστίθεται στο πρόβλημα. Οι συμπεριφορές πλέον κατευθύνονται με κριτήριο την προστασία των προσωπικών συμφερόντων και πλέον η απόδοση της επιχείρησης αρχίζει να φθίνει.

Στο **4ο στάδιο** η σύγκρουση διατρανώνεται και οι διευθυντές προβαίνουν σε ομαδικές απολύσεις εργαζομένων, κάνουν περικοπές μισθών, μειώνουν τις υπερωρίες, και περιορίζουν τα bonus των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με απεργίες, στάσεις εργασίας, απουσίες, αδιαφορία για την εργασία, κ.λ.π.

Στο **5ο στάδιο** η σύγκρουση έχει εκτονωθεί και τα ζητήματα έχουν επιληφθεί κάπως είτε με την παρέμβαση τρίτων είτε με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αν παρ' όλα αυτά δεν έχει εξαλειφθεί η αιτία της σύγκρουσης, το ίδιο σενάριο θα επαναληφθεί αργά ή γρήγορα στην επιχείρηση.

Οι υποψίες που εστιάζονται σε εχθρότητες και στην έλλειψη συνεργασίας δεν εξαλείφονται εύκολα. Σημαντικότερες αλλαγές πρέπει να εξαχθούν συνήθως με τη βοήθεια ενός ειδικού συμβούλου σε θέματα συγκρούσεων. Επίσης, η αλλαγή στα πρόσωπα που εμπλέκονται είναι συχνά χρήσιμη σ' αυτό το στάδιο. Για παράδειγμα εναλλαγή των καθηκόντων των διευθυντών ή ανάληψη από αυτούς δραστηριοτήτων πέρα από την επιχείρηση, μπορεί να βελτιώσει το κλίμα μέσα στην επιχείρηση.

3.6 Τα Αποτελέσματα των Συγκρούσεων

Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία η οποία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και να έχει διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Μια σύγκρουση δεν μπορεί εκ των προτέρων να χαρακτηριστεί ως καλή ή κακή, εποικοδομητική ή καταστροφική. Η διαδικασία μιας σύγκρουσης οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και η αξία αυτών αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη, ανάλογα με τα μέτρα που έχουν χρησιμοποιηθεί, τους υποκειμενικούς συμμετέχοντες σε αυτήν και τα υποκειμενικά τους κριτήρια.

3.6.1 Θετικά Αποτελέσματα

- Μια σύγκρουση που προκύπτει από έναν υγιή ανταγωνισμό, βοηθάει τις ομάδες των αντικρουόμενων συμφερόντων να γίνονται καλύτερες. Αυτό συμβαίνει καθώς οι ομάδες αναγκάζονται να βελτιώνονται συνεχώς για να πετύχουν τελικά τους δικούς τους στόχους σε βάρος των άλλων ομάδων.
- Οι συγκρούσεις, όταν συμβαίνουν έγκαιρα (ή ακόμη και πρόωρα) είναι πιθανό να προφυλάξουν την επιχείρηση από άλλες εν δυνάμει συγκρούσεις πολύ μεγαλύτερης δυναμικής. Όσο νωρίτερα, δηλαδή, εμφανίζεται μια σύγκρουση, τόσο πιο εύκολα αντιμετωπίσιμη είναι.
- Η σύγκρουση παραδοσιακά πηγάζει από μια αδυναμία. Με την εμφάνιση της σύγκρουσης γίνεται εμφανής και η αδυναμία αυτή και δίνεται παράλληλα το έρεισμα για την οριστική της αντιμετώπιση.
- Επιπλέον όταν μια σύγκρουση φέρνει αντιμέτωπες δύο ομάδες διαφορετικών συμφερόντων, όπου η καθεμία παρατάσσει τη δική της πρόταση, αλλά καμιά από αυτές δεν είναι δεκτή από την άλλη ομάδα, δημιουργείται η ανάγκη για έρευνα μιας τρίτης συμβιβαστικής λύσης που θα ικανοποιεί και τις δυο πλευρές. Άρα η σύγκρουση κρίνεται εποικοδομητική, καθώς επεκτείνει το πλαίσιο της έρευνας.
- Μέσα από μια σύγκρουση αυξάνεται η συνοχή μεταξύ των ομάδων. Αν μια επιχείρηση αναθέσει σε δυο ομάδες να βρουν μια λύση, η καθεμιά θα υποστηρίξει τη δική της και τα μέλη της θα έρθουν πιο κοντά. Επιπλέον η αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων θα τις οδηγήσει στην προσπάθεια υποβάθμισης της αντίπαλης λύσης κι έτσι θα βγουν στην επιφάνεια

περισσότερες παράμετροι των προτεινόμενων λύσεων, θετικές και αρνητικές, κάτι που λειτουργεί προς όφελος της επιχείρησης.

- Μέσα από μια διαδικασία συνεχούς αντιπαράθεσης δυο ομάδων, «επιβιώνουν» οι δυνατότεροι. Οι συγκρούσεις σφυρηλατούν τους ανερχόμενους ηγέτες στην φλόγα του ανταγωνισμού.
- Οι συγκρούσεις στην συντριπτική τους πλειοψηφία αφορούν θέματα σημαντικά για τους συμμετέχοντες σε αυτές. Κατά συνέπεια όλοι ενδιαφέρονται για την επίλυση τους.
- Οι συγκρούσεις βοηθούν τους εμπλεκόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητες της επικοινωνίας και της κατανόησης. Αυτό μελλοντικά βοηθάει όχι μόνο στην αποφυγή νέων συγκρούσεων, αλλά και στη γενικότερη υγιή επιχειρησιακή επικοινωνία.
- Όταν μια σύγκρουση οδηγείται σε ευθεία αντιπαράθεση, βοηθά το άτομο να ελευθερώσει μέρος των συναισθημάτων του και να απαλλαγεί από ανεπιθύμητους παράγοντες όπως το άγχος και το στρες της καθημερινότητας.
- Επιπλέον ο σωστός χειρισμός των συγκρούσεων από τα μέλη μιας επιχείρησης είναι δείγμα ωριμότητας. Μετά από μια επιτυχή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης όλοι νιώθουν καλύτερα και επιπροσθέτως πιο δυνατοί.

3.6.2 Αρνητικά Αποτελέσματα

- Οι συγκρούσεις αποσπούν την προσοχή των εμπλεκόμενων από άλλες πολύ σημαντικές υποθέσεις. Αυτό συμβαίνει εύκολα γιατί η αντιπαράθεση είναι κάτι που επηρεάζει άμεσα τους εργαζομένους και στη συνείδηση τους είναι κάτι που πρέπει να λυθεί άμεσα.
- Μια σύγκρουση είναι πιθανό να εξασθενίσει το ηθικό ενός ή περισσότερων εργαζομένων, ιδιαίτερα αυτών που νιώθουν ότι έχουν ζημιωθεί από την τελική έκβαση της σύγκρουσης και ότι τα συμφέροντα τους έχουν θιχθεί.
- Οι συγκρούσεις δημιουργούν πόλωση μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων και κατά συνέπεια μειώνουν σημαντικά την ικανότητα της ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας τους.
- Οι πιθανές διαφορές που υπάρχουν, όπως και οι αντιπαραθέσεις οξύνονται με δυναμικό τρόπο και είναι πιθανό να δημιουργούνται και άλλες νέες.

- Μέσα από τη διαδρομή που ακολουθεί μια σύγκρουση, η ένταση της σταδιακά ανεβαίνει και μπορεί να καταλήξει σε ανάρμοστες και επιζήμιες, τόσο για την επιχείρηση όσο και τους εμπλεκόμενους, συμπεριφορές.
- Όταν μια σύγκρουση δεν αντιμετωπιστεί σωστά, είναι σίγουρο ότι θα ξαναέρθει στο προσκήνιο είτε αυτούσια είτε με τη μορφή άλλου προβλήματος.
- Η αδυναμία ώριμης επίλυσης μιας σύγκρουσης φανερώνει για τους εργαζόμενους μια γενικότερη αδυναμία της επιχείρησης.
- Η σύγκρουση από μόνη της παραδοσιακά θεωρείται ως κάτι αρνητικό. Κατά συνέπεια υφίσταται μια προκατάληψη απέναντι της, κάτι που σημαίνει πως χρειάζεται προσπάθεια για να αλλάξει αυτό.

Κεφάλαιο 4.

Επίλυση της Σύγκρουσης

4.1 Χειρισμοί από τον Τομέα των Συγκρούσεων

Οι χειρισμοί, που μπορούν να αναπτυχθούν στον χώρο του τομέα των συγκρούσεων περιλαμβάνονται σε δύο διαστάσεις: α) στην **χρονική / ποσοτική** και β) στην **τροπική**. Η χρονική / ποσοτική διάσταση αναφέρεται κυρίως σε διάφορους χειρισμούς εντάσεων μιας σύγκρουσης, με τους οποίους επιτυγχάνονται:

- ο **ΕΛΕΓΧΟΣ** της πορείας της σύγκρουσης: η ένταση της σύγκρουσης διατηρείται σε «επιθυμητά» επίπεδα, δηλαδή αυξομειώνεται σε επίπεδα που ελέγχονται οι συνέπειες της.
- η **ΑΝΑΒΟΛΗ / ΚΑΤΑΠΙΕΣΗ** της σύγκρουσης: η πραγματική ένταση της σύγκρουσης δεν εκφράζεται με διακηρυγμένο τρόπο, επειδή τουλάχιστον ο ένας από τους δύο πρωταγωνιστές είτε δεν έχει (δηλαδή δεν του διατίθενται) τα επιθυμητά μέσα, είτε δεν το κρίνει σκόπιμο (π.χ. αρνητικός συσχετισμός ισχύων).
- η **ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ** της έντασης σε τέτοια επίπεδα, ώστε η σύγκρουση να εξακολουθεί να γίνεται αισθητή μέσα σε προβλεπόμενα πλαίσια εντάσεων.
- η **ΕΠΙΣΠΕΥΣΗ** της σύγκρουσης δια μέσου τεχνητής αύξησης της έντασης, έτσι ώστε αυτή να δημιουργήσει επιθυμητές εξελίξεις σε προγενέστερο διάστημα από το προβλεπόμενο.
- η **ΠΡΟΛΗΨΗ** της σύγκρουσης με τη δημιουργία των προϋποθέσεων για την έγκαιρη πρόβλεψη των εξελίξεων ή / και συνθηκών, που θα μπορούσαν να εκφραστούν σε συγκρούσεις ανεπιθύμητων εντάσεων (ή συνεπειών).

Η τροπική διάσταση αφορά στον τρόπο έκφρασης μιας σύγκρουσης. Κάτω από αυτή την διάσταση περιλαμβάνονται οι ακόλουθες τέσσερις επί μέρους περιπτώσεις.

- η **ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ**, δηλαδή η εμφανής έκφραση της σύγκρουσης.
- η **ΥΠΟΒΟΣΚΟΥΣΑ**, δηλαδή η σκόπιμη αποφυγή της εμφανούς έκφρασης της σύγκρουσης.

- η ΑΠΟΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ, δηλαδή η δημιουργία ψευδών εντυπώσεων σε σχέση με τις πραγματικές αιτίες της σύγκρουσης, κάτι που συνδυάζεται απαραίτητα και με χειρισμούς από τον τομέα ισχύος.
- η ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΜΟΡΦΩΝ, δηλαδή η ποιοτική άνοδος του επιπέδου χειρισμών σε τέτοιο βαθμό, ώστε: είτε να μην μπορούν να αποσαφηνιστούν αυτοί οι χειρισμοί από τον ανταγωνιστή, είτε η ηγετική του ομάδα να χάνει (εξ αιτίας της αναγκαιότητας αντιμετώπισης εκ μέρους της των χειρισμών ανωτέρου επιπέδου με αντίστοιχους δικούς της, των οποίων η σκοπιμότητα δεν γίνεται πλήρως αντιληπτή από το μεγαλύτερο μέρος των μελών της) βαθμό επικοινωνίας / υποστήριξης από τα υπόλοιπα μέλη, οδηγώντας στην απομόνωση.

Θα πρέπει να παρατηρηθεί, ότι στα πλαίσια των δύο πρώτων μορφών της τροπικής διάστασης (διακηρυγμένη / υποβόσκουσα σύγκρουση) είναι πιθανότερο να τεθεί το ερώτημα της επιλογής τους σε σχετική και όχι σε απόλυτη μορφή. Με άλλα λόγια, είναι πιθανότερο να μην αντιμετωπίζεται το πρόβλημα, εάν θα πρέπει η σύγκρουση να αποκτήσει στη συγκεκριμένη περίπτωση διακηρυγμένη ή υποβόσκουσα μορφή, αλλά να τίθεται το ερώτημα ποια στοιχεία από την συγκεκριμένη σύγκρουση θα πρέπει να έχουν διακηρυγμένη μορφή (και μέχρι ποιου βαθμού) καθώς και ποια στοιχεία θα πρέπει να έχουν υποβόσκουσα μορφή.

4.2 Η Καλύτερη Δυνατη Προσέγγιση των Συγκρούσεων

Σύμφωνα με τους Susan L. Carpenter και W.J.D. Kennedy υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην αποτελεσματική προσέγγιση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Σύμφωνα με αυτές:

- Οι διευθυντές πρέπει να θυμούνται πως οι συγκρούσεις δημιουργούνται από ανθρώπινα χαρακτηριστικά, σχέσεις και διαδικασίες. Μια στενή προσέγγιση σε αυτά δεν θα λύσει τις αντιπαραθέσεις. Ίση προσοχή πρέπει να δοθεί και στο ίδιο το πρόβλημα. Είναι σημαντικό δηλαδή να μελετηθούν εξίσου οι ανθρώπινες παράμετροι, τα συναισθήματα, οι προσδοκίες κτλ, σε σχέση με τις τους στόχους και τις ανάγκες της ομάδας.

- Για να βρεθεί μια λύση πρέπει να γίνει κατανοητό το πρόβλημα. Όχι μόνο από τους διευθυντές ή μόνο από τους εργαζομένους, αλλά από το σύνολο των υπαλλήλων. Ο ορισμός του προβλήματος θα καθοδηγήσει τις ομάδες για την επίλυση του.
- Μία διαμάχη πρέπει να λύνεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Γι αυτό το λόγο οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν προσχεδιάσει ένα πλάνο σύμφωνα με το οποίο θα κινούνται στις εκάστοτε διαμάχες που θα προκύπτουν. Αυτό θα τους σώσει από πολύτιμο χρόνο. Πολλές φορές η διαδικασία θα πρέπει να τροποποιείται καθώς νέοι παράγοντες θα κάνουν την εμφάνιση τους
- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν θετικές σχέσεις, ώστε να επικοινωνούν σωστά μεταξύ τους. Η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε πόλωση και αυτό πρέπει να αποφευχθεί.
- Η πρώτη νίκη των ομάδων απέναντι στη διαμάχη είναι ένας σωστός και εποικοδομητικός ορισμός του προβλήματος. Οι ομάδες πρέπει να δουλεύουν μαζί ώστε να αναπτύξουν μια επίσης εποικοδομητική στάση απέναντι στη διαμάχη. Όποτε είναι δυνατό κατά τους συγγραφείς ένα πρόβλημα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως κοινό.
- Οι ομάδες πρέπει να βοηθάνε στο σχεδιασμό και στη διαδικασία της επίλυσης του προβλήματος. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες νιώθουν πως συμμετέχουν ενεργά στις σημαντικές διαδικασίες της επιχείρησης, όπως η λήψη αποφάσεων κτλ.
- Οι σωστές διαπραγματεύσεις πρέπει να βασίζονται στο πρόβλημα και όχι στις θέσεις που έχουν προαποφασίσει να λάβουν οι ομάδες απέναντι στο πρόβλημα. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες έρχονται πιο κοντά μέσω της συζήτησης και τα μέλη τους ανακαλύπτουν κοινά χαρακτηριστικά κτλ.
- Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν χρόνο προσαρμογής στις ομάδες. Είναι σημαντικό να μην αισθάνονται πίεση (όταν δεν υπάρχει λόγος φυσικά) οι εργαζόμενοι.
- Οι διευθυντές οφείλουν να σκέφτονται τι είναι πιθανό να πάει στραβά σε μια διαπραγμάτευση, πριν φτάσουν σε αυτή και να είναι έτοιμοι γι' αυτό το ενδεχόμενο. Οι διαπραγματεύσεις είναι δυναμικές μορφές συζήτησης, οπότε είναι σχεδόν βέβαιο πως δεν θα πάνε όλα σύμφωνα με το πλάνο.

- Είναι σημαντικό να λύνονται τα προβλήματα με τρόπο τέτοιο που να προκαλεί άλλα νέα. Η διαδικασία επίλυσης μιας διαμάχης, δεν πρέπει να προσβάλει καμιά από τις εμπλεκόμενες ομάδες. Σε κάθε άλλη περίπτωση η διαδικασία είναι εξ αρχής καταδικασμένη σε αποτυχία. (Souzan L. Carpenter, 1988)

4.3 Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Συγκρούσης

Κάθε σύγκρουση είναι διαφορετική ανάλογα με τα δεδομένα που την απαρτίζουν. Με αυτήν την λογική και η στρατηγική αντιμετώπισης της κάθε συγκρούσης είναι επίσης διαφορετική. Παρ'όλα αυτά υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους: Η στρατηγική *Win-Lose* (*Νίκη-Ήττα*), η στρατηγική *Win-Win* (*Ήττα-Ήττα*) και η στρατηγική *Lose-Lose* (*Νίκη-Νίκη*). Παρόλο που η τελευταία έχει περισσότερα πλεονεκτήματα οι άλλες δύο είναι πρακτικά πιο διαδεδομένες λόγω της τάσης που έχει ο κόσμος να επιμένει σε γνώριμες και πολυχρησιμοποιημένες μεθόδους, ακόμα και αν αυτές μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα.

Παρακάτω θα δούμε ορισμένες επιμέρους μεθόδους για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

- **Η μέθοδος My Way.** Αυτή η μέθοδος προωθεί τον εξαναγκασμό. Δημιουργεί μια κατάσταση η οποία είναι δύσκολο να διατηρηθεί. Σε αυτήν την περίπτωση η μια πλευρά χρησιμοποιεί την εξουσία της κατά της άλλης για να την αναγκάσει να συμφωνήσει μαζί της. Αυτή η μέθοδος ανήκει στην κατηγορία *Win-Lose*. Αυτό σημαίνει ότι θα βρεθεί σίγουρα μια λύση στο πρόβλημα χωρίς όμως αυτή να είναι η καλύτερη. Αυτή η μέθοδος είναι απαραίτητη μόνο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που ο ηγέτης πρέπει να πάρει άμεσα μια απόφαση.
- **Η μέθοδος Your Way.** Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος πρέπει να την ακολουθήσουν και οι δύο πλευρές που έχουν συγκρουστεί ή αν οι σχέσεις των δύο πλευρών πρέπει να είναι διαρκής. Ένα βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η υποβάθμιση των διαφορών των δύο πλευρών κάτι που συνήθως έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό.

- **Η μέθοδος Half Way.** Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται κάτω από τις ίδιες περίπου περιστάσεις με την *Your Way*. Αποβλέπει στον συμβιβασμό των δύο πλευρών οπότε δεν υπάρχει ούτε χαμένος ούτε κερδισμένος μετά το τέλος της σύγκρουσης. Για να επιτευχθεί συμβιβασμός πρέπει όλα τα εμπλεκόμενα ζητήματα που διαφοροποιούν τις δύο πλευρές να συναντηθούν στην μέση. Κατα πολλούς το μειονέκτημα που έχει ο συμβιβασμός είναι ότι δεν θεωρείται μια λύση της στρατηγικής *Win-Win* αλλά μια πρόταση της *Lose-Lose*. Και οι δύο πλευρές θεωρούν ότι έδωσαν πολλά ή ότι πήραν λίγα χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην έκβαση του αποτελέσματος. Το «τι» αποκτά μικρή σημασία σε αυτή την περίπτωση και το «πόσο» γίνεται το επίκεντρο.
- **Η μέθοδος Our Way.** Θεωρείται μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους. Προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και ανήκει στην κατηγορία της στρατηγικής *Win-Win*. Ο λόγος που δεν χρησιμοποιείται όσο συχνά θα έπρεπε ότι απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Θεωρητικά η μέθοδος *Our Way* είναι ιδανική αλλά σε πραγματικές συνθήκες πολλές φορές δεν μπορεί καν να εφαρμοστεί. Αυτό συμβαίνει λόγω της πίεσης που ασκεί ο χρόνος αλλά και λόγω της μη εμβάθυνσης των πραγματικών αιτιών που προκάλεσαν την σύγκρουση. (Alan Filley, 1975)

4.4 Τεχνικές των Συγκρούσεων

Οι Διευθυντές χειρίζονται τη σύγκρουση με διάφορα μέσα, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αυτοί που θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν οριστικά, ενώ εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση απαραίτητη, ιδιαίτερα στις βιομηχανίες όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι αναγκαία και οι αλλαγές σύνηθες φαινόμενο, προσπαθούν να την εντάξουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, σαν κάτι απολύτως φυσικό. Αυτό το κάνουν είτε αυξάνοντας την ανομοιογένεια του προσωπικού τους είτε μέσω δομικών επιλογών που παρέχουν περισσότερη ισχύ σε φορείς που εισάγουν αλλαγές και λιγότερη σε στατικούς παράγοντες. Η υιοθέτηση προτάσεων, όπως οι κύκλοι ποιότητας και η συμμετοχή των εργαζομένων στο Διοικητικό Συμβούλιο ενός οργανισμού, μειώνει τη δύναμη των στελεχών και αυξάνει αυτή των εργαζομένων.

Μια τεχνική που χρησιμοποιείται από τους διευθυντές είναι αυτή που συγκεντρώνει την προσοχή της στις συγκρουόμενες ομάδες για θέματα στρατηγικής σημασίας ή επιβίωσης του οργανισμού. Αυτή η τεχνική χρησιμοποιήθηκε από τον *Iaccoca*, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της **Chrysler** στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν η επιχείρηση ήταν στα όρια της χρεοκοπίας. Η επιβίωση της επιχείρησης αποτελούσε το κύριο ενδιαφέρον και για τα δύο μέρη, τους εργαζόμενους και τη διεύθυνση. Το αποτέλεσμα της συναίνεσης επιτεύχθηκε και έφερε την επιχείρηση πάλι στην κερδοφορία και σε μία πιο υγιή κατάσταση από ό,τι οι άλλες δύο μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της Αμερικής.

Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται είναι αυτή της επέκτασης των διαθέσιμων χρησιμοποιούμενων πόρων, όταν η αιτία της σύγκρουσης απορρέει από τη σπανιότητα τους. Αυτό θα μπορέσει να θέσει τον ανταγωνισμό υπό έλεγχο, αλλά και θα προκαλέσει αύξηση του κόστους.

Η τοποθέτηση σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της σύγκρουσης, ειδικά όταν αυτή είναι μακράς διάρκειας και επώδυνες αντιπαλότητες έχουν προηγηθεί. Οι *Blake* και *Mouton* (βασίζόμενοι στον *Schemerhorn* και τους συνεργάτες του, 1982) πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες.

Ο πρώτος τρόπος είναι η **αποφυγή**. Τα συγκρουόμενα μέρη εδώ δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων και ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης. Η αποφυγή σαν τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι χρήσιμη τακτική, όταν το προκύπτον ζήτημα είναι χαμηλής σπουδαιότητας και υπάρχουν σημαντικότερα ζητήματα για να διευθετηθούν. Επίσης, η αποφυγή είναι χρήσιμη όταν η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας είναι ιδιαίτερα ισχνή. Τελικά, είναι προτιμότερη από άλλες τακτικές, όταν κάποιος προσπαθεί να κερδίσει χρόνο και να μειώσει τις εντάσεις.

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η **εξομάλυνση**. Η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας. Ο στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Ο τρόπος αυτός συστήνεται από τον *Robbins* (βασίζόμενος στον *Scemerhorn*, 1982) όταν το ζήτημα

δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά, ενώ η δεύτερη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει.

Ο τρίτος τρόπος είναι ο **συμβιβαστικός**. Στο συμβιβαστικό τρόπο οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό, έτσι ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών αλλά δεν προσφέρει μόνιμες λύσεις. Ο συμβιβασμός είναι άριστος όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά όχι καθοριστικοί. Επίσης προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ.

Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι ο **εξουσιαστικός**. Εδώ ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Αν η διοίκηση έχει αρκετά μεγάλη δύναμη και ευελιξία, θα καθορίσει ακριβώς τον τρόπο που θα χειριστεί τη σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά, αν τα συνδικάτα έχουν περισσότερη δύναμη, η διοίκηση θα υποκύψει στις πιέσεις και θα ακολουθήσει τις κατευθύνσεις τους. Είναι αυταρχικός τρόπος και χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες δράσεις. Επίσης, συνηθίζεται στην πράξη όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές, απολύσεις κ.λ.π.

Η τελευταία τεχνική είναι αυτή της **επίλυσης** των προβλημάτων. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις αναλυτικά. Η τεχνική της επίλυσης χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη, καθώς και όταν είναι επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη συμμετοχή και συγκατάθεση τους στη λήψη των αποφάσεων ή / και στην επίλυση προβλημάτων. Η επίλυση προβλημάτων εξαλείφει τις συγκρούσεις όταν γίνονται δυσλειτουργικές και απομακρύνει τα εμπόδια για μεγαλύτερη απόδοση.

4.5 Προτεινόμενες Διαχειριστικές Ενέργειες και Διαδικασίες Ελαχιστοποίησης των Διαφωνιών ή Συγκρούσεων

Οι προτεινόμενες διαχειριστικές ενέργειες και διαδικασίες ελαχιστοποίησης των διαφωνιών ή συγκρούσεων που θα πρέπει να χρησιμοποιεί κάποιος που κατέχει διευθυντική θέση παρατίθενται ως εξής:

1. Τακτική επανεξέταση του εργασιακού πλαισίου. Να εισάγει τους εργαζομένους του σ' αυτό. Να καταγράψει και να προσδιορίσει χρονικά το εργασιακό πλαίσιο. Να σιγουρέψει ότι οι εργασιακοί ρόλοι δε συγκρούονται και ότι τα επιμέρους καθήκοντα δεν φτάνουν σε αδιέξοδο.
2. Να καλλιεργήσει επιμελώς τις σχέσεις του με όλους τους υφισταμένους. Να κανονίσει τουλάχιστον μια συνάντηση το μήνα με τον καθέναν από αυτούς ιδιαιτέρως στο γραφείο του. Επιπλέον να ενημερώνεται για επιτεύγματα, προκλήσεις και θέματα.
3. Να ζητήσει να λαμβάνει τακτικές γραπτές αναφορές που να συμπεριλαμβάνουν εκπληρωθέντα ζητήματα, τρέχοντα θέματα και ανάγκες από τη διεύθυνση / διαχείριση και σχέδια για την προσεχή περίοδο.
4. Να διεξάγει βασική εκπαίδευση σχετικά με: τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη διαχείριση των συγκρούσεων και την αντιπροσώπευση.
5. Να εισάγει διαδικασίες για καθημερινά καθήκοντα και να περιλαμβάνει τη γνώμη των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μπορεί να ζητήσει από τους εργαζόμενους να συντάξουν τέτοιες διαδικασίες όταν αυτό είναι δυνατό και κατάλληλο, να λαμβάνει από τους εργαζόμενους έναν απολογισμό των διαδικασιών, να διανέμει τις διαδικασίες και, τέλος, να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις διαδικασίες.
6. Να συγκαλεί τακτικά συμβούλια διαχείρισης, για παράδειγμα κάθε μήνα, για να συζητήσει για νέες πρωτοβουλίες καθώς και για την κατάσταση των τρεχόντων προγραμμάτων.
7. Να δημιουργεί ένα κουτί κατάθεσης ανωνύμων προτάσεων στο οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να καταθέτουν τις απόψεις καθώς και προτάσεις τους.

4.6 Διαχείριση μιας Διαπροσωπικής Σύγκρουσης

Όσον αφορά στην διαχείριση μιας διαπροσωπική σύγκρουσης έχουν καταγραφεί οι παρακάτω τρόποι για την αντιμετώπιση της. Συγκεκριμένα προτείνονται τα παρακάτω:

1. Να αναγνωρίσουμε από την αρχή της καριέρας μας τι δε μας αρέσει στον εαυτό μας .Συχνά ότι δε μας αρέσει στον εαυτό μας ενοχλεί και τους άλλους.

Μπορούμε να καταγράψουμε πέντε χαρακτηριστικά που πραγματικά μας ενοχλούν όταν τα συναντάμε σε κάποιον, λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτά τα γνωρίσματα είναι τα αδύνατα σημεία μας.

2. Να συγκρατήσουμε τον εαυτό μας. Αν είμαστε είτε μόνοι είτε με κάποιον άλλο σε σύγκρουση τότε να προσπαθήσουμε να παραμείνουμε ψύχραιμοι. Μια ιδιαίτερα αποτελεσματική τεχνική για να το επιτύχουμε αυτό είναι να μιλάμε στο άλλο άτομο όπως θα μιλούσαμε εάν δεν ήταν εξαγριωμένο. Επίσης, καλό είναι να αποφεύγεται η χρήση της λέξης "εσύ", περιορίζοντας έτσι την απόδοση ευθυνών. Ακόμα μία καλή τακτική είναι να κουνάμε καταφατικά το κεφάλι δείχνοντας στο άλλο άτομο ότι ακούμε αυτά που λέει, καθώς και να διατηρούμε οπτική επαφή με αυτό.
3. Να απομονώσουμε τη συζήτηση σε μια ήσυχη περιοχή, αν αυτό είναι εφικτό.
4. Να δώσουμε στο άλλο άτομο το χρόνο να ηρεμίσει.
5. Να βεβαιώσουμε ότι ακούμε προσεκτικά ο ένας τον άλλον. Όταν το άλλο άτομο ολοκληρώσει, μπορούμε να του ζητήσουμε να ανακεφαλαιώσει (χωρίς διακοπή) ό,τι μας είπε, για να βεβαιωθεί ότι το προσέχαμε. Επιπροσθέτως, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε ότι η υποβολή ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, συνήθως φέρνει τους ανθρώπους σε μια άβολη θέση άμυνας.
6. Να επαναλάβουμε τον προηγούμενο τρόπο διαχείρισης σύγκρουσης (5), αυτή τη φορά για να επιβεβαιώσουμε έχουμε την προσοχή του συνομιλητή μας. Όταν αναπτύσσουμε την προσωπική μας θέση, καλό είναι να χρησιμοποιούμε το «εγώ» και όχι το «εσύ», να μιλάμε για το παρόν όσο το δυνατόν περισσότερο και να αναφέρουμε τα συναισθήματα μας.
7. Να αναγνωρίσουμε σε ποια σημεία διαφωνούμε και σε ποια σημεία συμφωνούμε με το συνομιλητή μας.
8. Να «δουλέψουμε» το ζήτημα και όχι τον άνθρωπο. Όταν ο συνομιλητής μας έχει πειστεί ότι τον έχουμε κατανοήσει, καλό είναι να τον ρωτήσουμε πως πιστεύει ότι μπορούμε να λύσουμε το πρόβλημα, έχοντας επίγνωση ότι είναι πιθανό να αρχίσει και πάλι να διαμαρτύρεται. Εάν συμβεί αυτό, ακούμε το συνομιλητή μας και έπειτα, επαναλαμβάνουμε την ίδια ερώτηση.

9. Εάν είναι δυνατό, να προσδιορίσουμε μία τουλάχιστον δράση που μπορεί να γίνει από τον έναν από τους δύο ή και από τους δυο μας μαζί, ρωτώντας το άλλο πρόσωπο εάν θα υποστηρίξει / ακολουθήσει αυτή τη δράση. Εάν δεν είναι διατεθειμένο για κάτι τέτοιο, τότε μπορούμε να ζητήσουμε μια περίοδο χαλάρωσης.
10. Να ευχαριστήσουμε το άλλο πρόσωπο για τη συνεργασία του.
11. Εάν η κατάσταση παραμένει τεταμένη, να σκεφτούμε εάν η συμπεριφορά του άλλου προσώπου συγκρούεται με την τακτική της επιχείρησης και αν ναι, να παρουσιάσουμε το ζήτημα στον προϊστάμενο σας. Επιπλέον να αναλογιστούμε εάν θα συμφωνήσει ή θα διαφωνήσει.

4.7 Διαχείριση μιας Ενδοπροσωπικής / Εσωτερικής Σύγκρουσης

Τα επόμενα βήματα αποτελούν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για την καλύτερη διαχείριση μιας ενδοπροσωπικής – εσωτερικής σύγκρουσης.

1. Να καθορίσουμε τη σύγκρουση ή να αναγνωρίσουμε το ζήτημα συμπεριλαμβάνοντας τι είναι αυτό που θέλουμε αλλά δεν το παίρνουμε. Μπορούμε επίσης να γράψουμε τις σκέψεις μας ώστε να φτάσουμε σε κάποιο συμπέρασμα. ή, επιπλέον, να μιλήσουμε σε κάποιον ζητώντας του ταυτόχρονα να μας βοηθήσει να ανακεφαλαιώσουμε τη σύγκρουση σε πέντε προτάσεις ή λιγότερο.
2. Να προσδιορίσουμε το ζήτημα συζητώντας με ένα φίλο μας ή γράφοντας για το πόσο σημαντικό είναι το ζήτημα ή μήπως το ζήτημα μοιάζει χειρότερο επειδή είμαστε κουρασμένοι, θυμωμένοι, ή κάτι άλλο.
3. Να διαλέξουμε ένα τουλάχιστον πράγμα που μπορούμε να κάνουμε για τη σύγκρουση. Δηλαδή να προσδιορίσουμε τουλάχιστον τρεις τρόπους δράσης και για κάθε τρόπο να γράψουμε τρία πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τέλος, να διαλέξουμε έναν τρόπο και αν δεν είμαστε σίγουροι για την

καταλληλότητά του, να διαλέξουμε έναν εναλλακτικό λιγότερο ή καθόλου επώδυνο για τον εαυτό μας και για τους άλλους.

4. Να πάρουμε δράση. Να περιμένουμε τουλάχιστον μια μέρα προτού κάνουμε κάτι για τη σύγκρουση, ώστε να έχουμε μια χαλαρωτική παύση και να αναλάβουμε δράση την επόμενη ημέρα. Αν παρ' όλα αυτά δεν δούμε και πάλι πρόοδο, καλό είναι να κρατήσουμε στο μυαλό μας μία ημερομηνία που θα αναλάβουμε και πάλι δράση.

4.8 Η Σημασία των Συγκρούσεων στη Ελλάδα

Οι στρατηγικές για τη διευθέτηση των εργασιακών συγκρούσεων προϋποθέτουν απαραίτητα τη δραστηριοποίηση των διοικητικών στελεχών προς τις ανάλογες κατευθύνσεις. Εν τούτοις, η μέχρι σήμερα συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα δημιουργεί ερωτηματικά, έτσι ώστε η αιτία της να εντοπίζεται εναλλακτικά στα ακόλουθα σημεία:

- Το πρόβλημα των εργασιακών συγκρούσεων δεν είναι για τους Έλληνες εργοδότες τόσο μεγάλο, όσο αυτό έχει χαρακτηριστεί κατά καιρούς από τους ίδιους. Έτσι, δικαιολογούνται οι ελλειπείς δραστηριότητες / πρωτοβουλίες τους σ' αυτόν τον χώρο, ακόμα και όταν οι συνθήκες τους δημιουργούν εγγυήσεις για την επιτυχία των χειρισμών τους.
- Το πρόβλημα των εργασιακών συγκρούσεων είναι πράγματι έντονο. Η ελλιπής δραστηριότητα εκ μέρους των εργοδοτών οφείλεται στη θεώρηση, ότι οι στόχοι τους σ' αυτόν τον τομέα επιτυγχάνονται σε ικανοποιητικότερο βαθμό με την άμεση ανάμιξη του Κράτους.

4.9 Προσφερόμενες Εναλλακτικές Λύσεις για τον Χειρισμό των Επιχειρησιακών Συγκρούσεων

Για τον αποτελεσματικό χειρισμό των επιχειρησιακών συγκρούσεων προτείνεται ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων. Πριν από την ανάπτυξη των λύσεων αυτών είναι απαραίτητη η παρουσίαση του γενικού στόχου. Αυτός ο στόχος, βάσει των αντιλήψεων που ήδη εκφράστηκαν, εντοπίζεται: σε χειρισμούς, οι οποίοι συνδέονται, σε ένα κατά το δυνατόν μικρότερο κόστος διευθέτησεως των συγκρούσεων, στην ελαχιστοποίηση αρνητικών οικονομικών και πολιτικών επιχειρησιακών συνεπειών, με την κατά το δυνατόν καλύτερη εκμετάλλευση των αντίστοιχων θετικών συνεπειών, και τέλος, στη μακροχρόνια διατήρηση του συγκεκριμένου συστήματος σχέσεων. Οι δυνητικά προσφερόμενες εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι οι ακόλουθες.

1. Ελεγχόμενη ατομική διαπραγμάτευση

- Με ικανοποιητικό βαθμό αποδοχής από τον Συνεργάτη
- Με ανεπαρκή βαθμό αποδοχής από τον Συνεργάτη

2. Μικτή διαπραγμάτευση

- Με ικανοποιητικό βαθμό αποδοχής από τον Συνεργάτη
- Με ανεπαρκή βαθμό αποδοχής από τον Συνεργάτη

3. Συλλογική διαπραγμάτευση του Συνεργάτη

- Σε συνθήκες ελλιπούς διαπραγματευτικής υποδομής
- Σε συνθήκες ικανοποιητικής διαπραγματευτικής υποδομής

4. Διαπραγμάτευση βάσει των όρων του εκάστοτε συσχετισμού δυνάμεων.

Η **ελεγχόμενη ατομική διαπραγμάτευση** αναφέρεται στην ανάπτυξη εκείνων των οργανωτικών επιχειρησιακών προϋποθέσεων, οι οποίες προωθούν την προσέγγιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται από τους επιμέρους συνεργάτες.

Η **μικτή διαπραγμάτευση** αποτελεί μια περισσότερο προωθημένη λύση από την προηγούμενη. Εδώ, ταυτόχρονα με τη δημιουργία προϋποθέσεων για ατομική

διαπραγμάτευση, παρέχεται η δυνατότητα για διέξοδο ενός μέρους ατομικών συγκρούσεων προς την κατεύθυνση συμβατικών (ή ελεγχόμενων) οργάνων συλλογικής εκπροσώπησης. Αυτά τα όργανα αποτελούν περισσότερο μέσα επικοινωνίας, τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη προληπτικών στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

Η **συλλογική διαπραγμάτευση του Συνεργάτη** σε συνθήκες ελλιπούς υποδομής, αναφέρεται στις σημερινές διαπραγματευτικές συνθήκες (όπως αυτές σκιαγραφήθηκαν παραπάνω). Εδώ, περιλαμβάνεται η αυτούσια εφαρμογή των υπάρχουσών νομοθετικών ρυθμίσεων και έτσι προϋποτίθεται ένας ικανοποιητικός βαθμός αποδοχής του ρόλου των συλλογικών εκπροσώπησης. Η διαφορά των εναλλακτικών λύσεων 2 και 3 σε σχέση με την πρώτη προσδιορίζεται στο σημείο, ότι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις στις επιχειρήσεις λαμβάνουν χώρα κάτω από συνθήκες ικανοποιητικής αντίστοιχης υποδομής.

Τέλος, η εναλλακτική λύση αναφέρεται σε μια μάλλον πολωτική σχέση, η οποία εκφράζεται κυρίως σε επίπεδο τακτικής, κατά την οποία το βασικό είδος διαπραγματεύσεως, (ατομικό ή συλλογικό) εξαρτάται αποκλειστικά από διάφορες επιχειρησιακές (οικονομικές και πολιτικές) συνθήκες, όπως:

- Η κατάσταση στην αγορά εργασίας, η οποία επιδρά θετικά (σε περίπτωση σχεδόν πλήρους απασχολήσεως) ή αρνητικά (υψηλό ποσοστό ανεργίας) στη συλλογική διαπραγμάτευση.
- Οι επιχειρησιακές αναγκαιότητες (π.χ. μέγεθος παραγγελιών), οι οποίες όσο μεγαλύτερες είναι, τόσο περισσότερο ευάλωτη είναι η επιχείρηση σε δυναμικές συγκρούσεις.
- Οι οικονομικές στενότητες (π.χ. χρηματοδοτικά προβλήματα), οι οποίες επιδρούν ανασταλτικά στην έκφραση διακηρυγμένων συγκρούσεων.
- Τα οικονομικά και τεχνολογικά περιθώρια από τα οποία τα πρώτα προσδιορίζουν την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων σε περίπτωση συγκρούσεων και τα δεύτερα τη δυνατότητα απελευθέρωσης θέσεων εργασίας, με τη διαφοροποίηση παραγωγικών διαδικασιών.
- Η οργανωτική δομή και ο τρόπος λήψης αποφάσεων του συλλογικού οργάνου, από τα οποία εξαρτάται η περαιτέρω ύπαρξη του ή η αδρανοποίηση του, και ακόμα η διαπραγματευτική του ικανότητα, οι

στόχοι του και η πυκνότητα του (βαθμός συμμετοχής στις δραστηριότητες του).

Η στρατηγική διάσταση αυτής της εναλλακτικής λύσεως εντοπίζεται στην επίτευξη στόχων, οι οποίοι θα επεδίωκαν την ευνοϊκή διαφοροποίηση των προαναφερθέντων παραγόντων.

Κεφάλαιο 5.

Πρόληψη της Σύγκρουσης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τρόπους και στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να αποφευχθεί η σύγκρουση όταν ακόμα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την εκμάθηση και κατανόηση των επιπτώσεων της σύγκρουσης και του κόστους επίλυσης της από όλους τους εν δυνάμει συγκρουόμενους. Επίσης θα παρατεθούν συμβουλές συμπεριφοράς και στρατηγικοί τρόποι για την αποφυγή της σύγκρουσης.

5.1 Οργάνωση για την Αποφυγή της Σύγκρουσης

Όταν μια ομάδα χωρίζεται σε δύο μικρότερες ομάδες με ανταγωνιστικές ή συγκρουόμενες λειτουργίες, τότε συνήθως τα μέλη της κάθε νέας ομάδας καταβάλουν προσπάθεια για να φανεί το πόσο ενωμένοι είναι ανεξάρτητα αν αυτό είναι αλήθεια. Πιστεύουν ότι το να έρχονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους μπροστά στην άλλη ομάδα δημιουργεί μια εικόνα ηττοπάθειας. Παρόλ'αυτά έχει αποδειχτεί ότι η θέα της διαφωνίας των μελών της μίας ομάδας δεν είναι απαραίτητα πλεονέκτημα για την αντίπαλη ομάδα.

5.1.1 Δημιουργία Κοινής «Ατζέντας»

Η περίπτωση της ιδανικής οργάνωσης με σκοπό την αποφυγή της σύγκρουσης απαιτεί την συνάντηση των δύο ομάδων με στόχο την ανάπτυξη κοινής ατζέντας προβλημάτων και τη συζήτηση αυτών, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό σίγουρα είναι ιδανικότερο από την συνάντηση των ομάδων ξεχωριστά η μία από την άλλη. Κάτι τέτοιο βέβαια, προϋποθέτει την προσήλωση και των δύο πλευρών στα σημαντικότερα προβλήματα που υπάρχουν την εκάστοτε στιγμή. Εξάλλου μια επιτυχημένη επίλυση ενός προβλήματος απαιτεί πληρότητα και συνεργασία.

5.1.2 Η Θετική Αξία της Μη Ομοφωνίας

Οι Evan και McDougall σε μια προσπάθεια πειραματισμού δημιούργησαν τρεις διαφορετικούς συνδυασμούς διαπργματευτικών ομάδων. Στην πρώτη περίπτωση και οι δύο πλευρές είχαν ενωτική στάση με ισάξια μέλη. Στον δεύτερο συνδυασμό και οι δύο ομάδες αποταιλούνταν από διαφορετικούς τύπους διαπργματευτών (επιθετικούς και συμβιβαστικούς). Τέλος, στην τρίτη περίπτωση η μία ομάδα είχε συνοχή με ισάξια μέλη ενώ η άλλη όχι. Στην συνέχεια οι ερευνητές επιχείρησαν να καθορίσουν τη αποτελεσματικότητα αυτών των ομάδων σε πέντε διαπργματευτικές ενότητες. Τα υποψήφια αποτελέσματα ήταν η συνένωση, ο συμβιβασμός και η επικράτηση της μιας ομάδας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι (1) η αμφίπλευρη έλλειψη ομοφωνίας παράγει περισσότερη διαφωνία σε σύγκριση με την αμφίπλευρη ενότητα ή την μονόπλευρη διαφωνία. (2) η αμφίπλευρη έλλειψη ομοφωνίας δημιουργεί περισσότερες ενωτικές τάσεις ενώ η μονόπλευρη έλλειψη ομοφωνίας λιγότερες. (3) δεν ήταν ξεκάθαρο εάν κατα πόσο η αμφίπλευρη έλλειψη ομοφωνίας παρήγαγε περισσότερες ενωτικές τάσεις από την μονόπλευρη ενότητα. Τέλος (4) δεν αποδείχτηκε ότι η μονόπλευρη έλλειψη ομοφωνίας οδηγείται σε περισσότερη κυριαρχία με την εμφανή ενωτική όψη. Τα παραπάνω πειραματικά αποτελέσματα δεν είναι καθόλου αντιφατικά με προυπάρχουσες θεωρίες και αποδείξεις. Μελέτες σε πραγματικές συνθήκες σε ομάδες που προτιμούν την λύση της ενότητας από την σύγκρουση, έδειξαν ότι η ενότητα είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί απ'ότι η σύγκρουση όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες των τακτικών μελών των δύο πλευρών παρά της πραγματικές ή συναισθηματικές διαφορές. Η προσπέλαση των επιθυμιών ενός μέλους μιας ομάδας με σκοπό τη δημιουργία μιας ενωτικής όψης μπορεί στην πραγματικότητα να παρεμποδίσει την ενωτική λήψη αποφάσεων της ομάδας.

5.1.3 Τεχνικές για την Προσέγγιση μια Ανοιχτής Διαμάχης

Μια άλλη κατάσταση δίπλευρων σχέσεων είναι όταν έχει ξεσπάσει μια ανοιχτή διαμάχη μεταξύ δύο ομάδων και γίνεται απαραίτητη η ανάγκη της λήξης των επαναλαμβανόμενων συγκρούσεων και να αντικατασταθεί με την πεποίθηση ότι υπάρχει πιθανότητα συμφωνίας. Οι Blake και Mouton (1962) περιέγραψαν διάφορες τεχνικές προσέγγισης τις οποίες χρησιμοποίησαν σε τέσσερις διαφορετικές

περιπτώσεις επιχειρησιακών διενέξεων με σκοπό να επαναφέρουν τις σχέσεις σε ένα συνεργατικό επίπεδο.

- **Εξάσκηση στη θεωρία και στη συμπεριφορά της επίλυσης των συγκρούσεων.**

Τα μέλη εχθρικών ομάδων να μπορούν να συμμετέχουν σε ένα εργαστήριο εκμάθησης καταστάσεων στο οποίο να βιώνουν τις επιπτώσεις –θετικές και αρνητικές- της επίλυσης των συγκρούσεων. Με αυτό τον τρόπο κερδίζουν την προοπτική της καλύτερης διαχείρισης ανάλογων περιπτώσεων σε πραγματικές συνθήκες. Έτσι τα μέλη όλων των συγκρουόμενων ομάδων αντιλαμβάνονται το κόστος μιας ενδεχόμενης σύγκρουσης και της επίλυσής της, το οποίο μπορεί να είναι αρκετά μεγάλο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναθεώρηση της τακτικής τους πριν επέλθει η σύγκρουση.

- **Καθορισμός διασκέψεων.** Ουσιαστικά αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται την μετάβαση του ελέγχου από ένα άτομο σε μία ομάδα ατόμων με επιμέρους ευθύνες. Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιώντας αυτή την τεχνική ενοποιούν τις ιδέες τους για την μελλοντική δράση εξετάζοντας τις στάσεις, τις επιφυλάξεις, τις αμφιβολίες και τις ελπίδες που αφορούν την συνεργασία με τον πρώην αντίπαλο. Επίσης η ομάδα θεσπίζει κανόνες συμπεριφοράς για τα μέλη που την απαρτίζουν. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη της ομάδας δεσμεύουν τους εαυτούς τους σε πρότυπα συμπεριφοράς που οδηγούν σε ομαλές σχέσεις μεταξύ τους αλλά και με άλλες ομάδες.

- **Παρέμβαση ελέγχου συμπεριφοράς.** Η προσέγγιση αυτή συνεπάγεται την παρέμβαση, κατά την διάρκεια της αλληλεπίδρασης δύο ομάδων, μόλις παρουσιαστεί συγκρουστική συμπεριφορά από την μία ή και τις δύο ομάδες, με στόχο την πρόληψη των καταστροφικών συνεπειών της διαφαινόμενης σύγκρουσης. Σε μια τέτοια περίπτωση, μια καθορισμένη ελέγκτική διαδικασία θα παγώνει την φυσική εξέλιξη της ροής της συζήτησης ώστε να εστιάζεται η προσοχή των συμμετέχοντων στην συμπεριφορά τους ενδεικνύονται οι επιπτώσεις αυτής. Αυτή η τεχνική παρουσιάζεται ως μία από τις πιο αποδοτικές διότι ακόμη και αν τα μέλη μιας ομάδας έχουν θεωρητική και

πρακτική εμπειρία με διάφορες μεθόδους ενσωμάτωσης, είναι πολύ εύκολο να παρασυρθούν σε επιθετικές συμπεριφορές κατά τη διάρκεια της κορύφωσης της αντιπαράθεσης. Έτσι, με την διακοπή της δραστηριότητας και την εστίαση της προσοχής στα διαδικαστικά θέματα, ο ηγέτης έχει την ευκαιρία να διατηρήσει τον προσανατολισμό της ομάδας του σε συνεργατικές μεθόδους.

- **Διασκέψεις προσωπικής επαφής.** Κατά την τελευταία προσέγγιση τους, οι Blake και Moutton επιχείρησαν να φέρουν σε επαφή με διάφορες συναντήσεις τα μέλη των «εμπόλεμων» ομάδων για να εξερευνήσουν μεταξύ τους, τους χαρακτήρες, τα συναισθήματα καθώς και εξωεπιχειρησιακές συμπεριφορές τους. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επανεξετάσουν το ιστορικό της της αλληλεπίδρασης τους και να καταφύγουν σε εναλλακτικές προτάσεις για επιτυχή συνεργασία. Συχνά, η περιγραφή της αντίληψης της μίας πλευράς στην άλλη και αντίστροφα μπορεί να είναι καταλυτική για μια επιτυχημένη συνεργασία. Οι Blake και Moutton προτείνουν τον προγραμματισμό αυτών των διασκέψεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Κάθε ομάδα, προτείνουν, να ορίζει εκπροσώπους και τα υπόλοιπα μέλη να είναι παρόντα μεν αλλά σιωπηλά με σκοπό την προώθηση της ομαλής ροής της επικοινωνίας. Παρολ' αυτά, η εμπειρία δείχνει ότι αυτή η αυστηρή εκδήλωση επικοινωνίας δεν είναι πάντα επικοδομητική και ότι πιο αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί όταν όλα τα μέλη, με τον απαραίτητο συντονισμό, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. (Alan Filley, 1975)

5.2 Τρόποι Αποφυγής της Σύγκρουσης

Ακολουθώντας κάποιες αρχές συμπεριφοράς και κάποιες επικοινωνιακές τεχνικές ο κίνδυνος της σύγκρουσης μπορεί να απομακρυνθεί αισθητά. Ο Mark Sichel διατύπωσε τους παρακάτω τρόπους / συμβουλές που έχουν ως στόχο την αποφυγή των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

- Σκεφτείτε πρώτα πριν μιλήσετε τις συνέπειες των λεγόμενων σας. Μην αντιδράτε επιπόλαια. Όσα λέτε πρέπει να αντιπροσωπεύουν εσάς και τον τρόπο σκέψης σας.

- Υπάρχουν στιγμές που ο προϊστάμενος σας θέλει να σας εκφράσει την δυσαρέσκεια του μαζί σας. Υπάρχουν στιγμές που κάποιος συνάδελφος σας είναι απογοητευμένος με την συνεργασία σας. Υπάρχουν στιγμές που κάποιος υφιστάμενος σας έχει παράπονα για την συμπεριφορά σας απέναντι του. Δεν μπορείτε να διαφωνείτε με τα συναισθήματα. Σε όποια από τις παραπάνω θέσεις και να βρίσκεσται αντί να έρθεται σε σύγκρουση με σκοπό να πείσετε τον άλλον ότι δεν νιώθει έτσι όπως αυτός πιστεύει, απλά καταλάβαιτέ τον και προσπαθήστε να κατανοήσετε την θέση του. Η συμπλοκή μπορεί να οδηγήσει μόνο στην επειδύνωση της κατάστασης.
- Όταν έχετε προβλήματα στο χώρο εργασίας ή διαφωνείτε με κάποια πράγματα σκεφτείτε τα πρώτα και αφού βγάλετε τα συμπερασματά σας τότε ενεργείστε. Είτε ιδιοκτήτης, είτε προϊστάμενος, είτε υπάλληλος μια εταιρείας είστε, μην προτρέχετε σε βιαστικά συμπεράσματα. Ο χώρος εργασίας είναι πολύ εύαλωτος στην δημιουργία και στη ανάφλεξη των συγκρούσεων.
- Φροντίστε να μπορείτε να προστατεύετε τον εαυτό σας με εμπειριστατωμένη τεκμηρίωση των πιθανών δυνητικών και ασταθών καταστάσεων. Ο κανόνας αυτός ισχύει και για τις δύο όψεις της δομής της εξουσίας. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι μάνατζερ οφείλουν να μπορούν να ανταποκριθούν σε ζητήματα σχετικά με την διατήρηση και την προστασία της ασφάλειας της θέσης εργασίας τους.
- Θέστε ευδιάκριτα όρια. Ο καθένας πρέπει να γνωρίζει τα όρια του σε ένα εργασιακό περιβάλλον, από τους εργαζομένους ως τα διευθυντικά στελέχη. Είναι ζωτικής σημασίας τα όρια αυτά να είναι ορατά από τον καθένα και να μην παραβαίνοντα. Δεν είναι δυνατόν να ξέρει κάποιος πόσο εύκολα προσβάλλονται και με τι τρόπο αντιδρούν οι συνάδελφοί και οι προϊστάμενοι του σε διάφορες συνθήκες σε έναν εργασιακό χώρο.
- Έχοντας δημιουργήσει τα παραπάνω όρια, μετά οφείλεται να είστε φιλικό και εγκάρδιο: προσέξτε τον τρόπο που μιλάτε στους συνεργάτες σας. Δείξτε ότι ενδιαφέρεστε γι αυτούς όχι μόνο για το κομμάτι της δουλειάς, αλλά και για την προσωπική τους υγεία και ευημερία. Ρωτήστε τους για το πώς αισθάνονται, τί έκαναν το σαββατοκύριακο και προσέξτε τις διαφορές στην εμφάνιση τους. Οι καλές σας σχέσεις μπορεί να γίνουν ευεργετικές για την

εργασία.

- Μην αντιδράτε υπερβολικά. Όταν είστε κοντά σε μια σύγκρουση με ένα συνάδελφο σας, αποφύγετε τις υπερβολές. Προσπαθήστε να είστε ήρεμος και τυπικός, ακόμη και αν έχετε εμφανώς τη σωστή άποψη. Η υπερβολικές αντιδράσεις μπορούν να προκαλέσουν ακόμα και την απολυση από την επιχείρηση.
- Υιοθετήστε μια στρατηγική υπομονής. Αν θέλετε να κερδίσετε τον πόλεμο (μια επιτυχημένη και ανοδική καριέρα), ίσως κάποιες φορές χρειαστεί να χάσετε κάποιες μεμονωμένες μάχες. Αξιολογήστε την κάθε περίπτωση ξεχωριστά, με τα κέρδη και τις ζημιές που μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, αν κάποιος συνάδελφος ή προϊστάμενος σας χρησιμοποιήσει προς όφελός του μια ιδέα που στην πραγματικότητα είναι δική σας δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη στρατηγική να συγκρουστείτε μαζί του.
- Μην προσπαθείτε να αλλάξετε τους άλλους: Αυτό που σας προσφέρει ο κάθε συνάδελφος είναι αυτό που βλέπετε. Μην προσπαθήσετε να τον αλλάξετε και ιδιαίτερα αν είναι ψηλότερα από σας στην ιεραρχία. Σεβαστείτε και εκμεταλλευτείτε τη διαφορετικότητα του και προσαρμοστείτε σε αυτήν.
- Ελέγξτε τη στρατηγική σας στις συγκρούσεις. Μην έρχεστε σε σύγκρουση χωρίς να έχετε να κερδίσετε κάτι. Πολλές φορές είναι καλύτερα να αποφεύγεις μια σύγκρουση ή ακόμη και να τη χάνεις. Το σημαντικό είναι να ελέγχεις που βρίσκεσαι.
- Πάρτε την κατάσταση στα χέρια σας: Μην γίνεστε έρμαιο των συγκυριών αλλά μπειτε εσείς οδηγός. Πάρτε πρωτοβουλίες και δείξτε διάθεση. Και το σημαντικότερο: αναλάβετε τις ευθύνες των πράξεων σας. (Mark Sichel, 1999)

Κεφάλαιο 6.

Διαφωνία και Επικοινωνία

6.1 Χειρισμοί Διαφωνιών από Ειδικούς Διαπροσωπικών Σχέσεων

Αρκετά συχνά μέσα στις επιχειρήσεις υπάρχουν προστριβές και διαφωνίες. Όταν υπάρχουν ενδο-εταιρικές τριβές και διαφωνίες είναι σίγουρο ότι ακόμη και μετά την επίλυση τους επιλύονται, μπορούν να οδηγήσουν πάλι σε νέα σύγκρουση. Αν και τα δύο αντικρουόμενα μέρη εμμένουν στην άποψη τους και αρνούνται να υποχωρήσουν, το κόστος μπορεί να είναι ιδιαίτερα υψηλό, π.χ. μπορεί να δημιουργηθεί κακή διάθεση και εκνευρισμός, με αποτέλεσμα το εργασιακό περιβάλλον να γίνει δυσάρεστο για όλους.

Σύμφωνα με τον *Stewart Levine*, ιδρυτή της **Resolution Works** και συγγραφέα του βιβλίου *Getting to Resolution: Turning Conflict into Collaboration*, η επιθυμία επικράτησης σε μια διαφωνία, ανεξάρτητα από το πόσο ασήμαντη μπορεί να είναι αυτή η διαφωνία, μπορεί να οδηγήσει σε διόγκωση του προβλήματος. Επίσης, όπως σχολιάζει ο *Levine*, δεν έχει νόημα να επιτρέψουμε σε μια μικρή διαφωνία να οδηγήσει σε αποξένωση συνεργατών ή ακόμη και σε χωρισμό ολόκληρου τμήματος σε δύο στρατόπεδα.

Οι λύσεις που προτείνει ο *Levine* είναι οι εξής:

1. **Να αναζητήσουμε την αιτία της σύγκρουσης.** Έτσι με τις κατάλληλες συνθήκες και το κατάλληλο κλίμα ώστε, εμείς ή ο συνομιλητής μας, να θέσουμε στο τραπέζι τα πραγματικά προβλήματα που βρίσκονται στη ρίζα της σύγκρουσης: τα προβλήματα σχέσης ή ταυτότητα. Ένας διορατικός προϊστάμενος ίσως κατορθώσει να μεσολαβήσει σε μια τέτοια περίπτωση. Οδηγώντας μάλιστα τα δύο μέρη στο τραπέζι του διαλόγου και αναζητώντας την αιτία της σύγκρουσης, ίσως δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον για να εκφραστούν βαθιές και λεπτές αντιθέσεις.
2. **Θα πρέπει να εκφράσουμε την άποψη μας.** Όπως υποστηρίζει ο *Levine*, «η έκφραση της δικής μας άποψης εξυπηρετεί ένα θεμελιώδη και

καθαρήριο σκοπό» και αποτελεί ένα «σημαντικό μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών για τα εμπλεκόμενα μέρη, περιλαμβανομένου και αυτού που εκφράζει την άποψη του. Ίσως και αυτός να μάθει κάτι περισσότερο ακούγοντας από το στόμα του τις θέσεις του για το ζήτημα που προκάλεσε τη σύγκρουση».

3. Τέλος, **να καταλήξουμε σε συμφωνία**. Αν η συζήτηση στρέφεται στην αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και όχι στην αντιπαράθεση θέσεων, η φυσιολογική κατάληξη πρέπει να είναι ένας δίκαιος και αποδεκτός συγκερασμός των αντίθετων απόψεων. Το σημαντικότερο σύμφωνα με το *Levine* είναι ότι «η συμφωνία στην οποία θα καταλήξετε πρέπει να αποτελεί ένα κοινό όραμα για το μέλλον. Πρόκειται για μια υπόσχεση όχι μόνο για την επίλυση της υπάρχουσας διαμάχης, αλλά και για τον τρόπο που θα αντιμετωπιστούν οι διαφορές που θα εμφανιστούν στο μέλλον».

Σύμφωνα με τον *Daniel J. Canary*, καθηγητή Επικοινωνίας στο Πανεπιστήμιο της Αριζόνα και ειδικό στις διαπροσωπικές αντιπαραθέσεις, το ζήτημα που προκαλεί τη διαφωνία δεν μπορεί να είναι περισσότερο σημαντικό από τη ζημιά που προκαλείται στις σχέσεις και στα ίδια τα άτομα. Ο *Canary*, συγγραφέας (μαζί με τον *William R. Cupach*) του βιβλίου *Competence in Interpersonal Conflict*, υποστηρίζει ότι συχνά οι άνθρωποι ξεχνούν πως η συμπεριφορά τους σχετίζεται με τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους, καθώς και με την ίδια την ταυτότητα τους (π.χ. με ερωτήματα, όπως «είμαι επαρκής, αρεστός, δυνατός ή μήπως είμαι ασήμαντος»). Όπως σχολιάζει ο *Canary*, η διαφωνία ίσως έχει τις ρίζες της στην επιθυμία κάποιου να εδραιώσει κυρίαρχη θέση. Μια διαφωνία για ένα θέμα στην πραγματικότητα μπορεί να οφείλεται περισσότερο στην προσπάθεια κάποιου να νιώσει ισχυρός και δυνατός αφού γίνει το δικό του.

Οι λύσεις που προτείνει ο *Canary* είναι οι εξής:

1. **Να αναζητήσουμε την αιτία της σύγκρουσης**. Τα πράγματα θα δυσκολέψουν ακόμα περισσότερο αν ο συνομιλητής μας ενδιαφέρεται περισσότερο για την επικράτηση ή την αυτό-επιβεβαίωσή του, παρά να συζητήσει μαζί μας για τη διαφωνία που υπάρχει.

2. **Να μην εκτιθέμαστε με λόγια και με πράξεις.** Να προσπαθήσουμε να αποφύγουμε αποφύγετε τις ανούσιες παρεξηγήσεις, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μακρόχρονη μνησικακία. Αντίθετα, να κρατήσουμε για τον εαυτό μας τις σκέψεις μας, να συγκρατήσουμε τη γλώσσα μας και να μιλήσουμε ήρεμα. Ίσως έχουν υπάρξει προηγούμενες διαφωνίες, όμως να πάρουμε μια βαθιά ανάσα πριν ξεσπάσουμε στο συνάδελφο μας, ανεξάρτητα από τον πειρασμό να του πούμε τι ακριβώς σκεφτόμαστε γι' αυτόν.

Σύμφωνα με την *Deborah Borisoff*, καθηγήτρια Διαπροσωπικής Επικοινωνίας στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης και συγγραφέα μαζί με τον *David A. Victor* του βιβλίου «*Conflict Management: A Communication Skills Approach*», οι εκφράσεις του προσώπου και οι κινήσεις του σώματος μπορούν να υποδείξουν σε κάποιον αν ο συνομιλητής του έχει τη διάθεση να διευθετήσει τη διαφωνία με συναδελφικό τρόπο.

Οι λύσεις που προτείνει η *Borisoff* είναι οι εξής:

1. **Να αναζητήσουμε την αιτία της σύγκρουσης.** Αν θα μπορούσαμε να παραμερίσουμε την δικιά μας άποψη και να ακούσουμε προσεκτικά και αντικειμενικά τον συνομιλητή μας, ίσως κατορθώσουμε να ανακαλύψουμε μια λύση που θα ικανοποιήσει και τους δύο.
2. **Να προσέξουμε τα μηνύματα που δεν έχουν λόγια.** Αυτό σημαίνει ότι, όταν το άτομο που βρίσκεται απέναντι μας κινείται νευρικά, γέρνει μπροστά ή κουνάει το δάχτυλο του μπροστά στο πρόσωπο μας, είναι προτιμότερο να αποσυρθούμε ευγενικά και να επανέλθουμε μια πιο κατάλληλη στιγμή. Σε τέτοιες περιστάσεις είναι καλύτερα να προτείνουμε ένα «time-out» προτού προσπαθήσουμε να καταλήξουμε σε μια απόφαση.

Ο *Gary S. Topchik* είναι ένας άλλος ειδικός των διαπροσωπικών σχέσεων, ο οποίος έχει γράψει το βιβλίο «*Managing Workplace Negativity*». Στο βιβλίο αυτό περιγράφεται ένα άτομο που εξωτερικεύει την απογοήτευση του ή τη ματαίωση που βιώνει, περνώντας σαν οδοστρωτήρας πάνω από τους άλλους. Ο *Topchik* υποστηρίζει ότι, όταν κάποιος καλείται να αντιμετωπίσει ένα τέτοιο άτομο, είναι περιττό να προσπαθήσει να επιβληθεί.

Οι λύσεις που προτείνει είναι οι εξής:

1. **Να διατηρήσουμε την ψυχραιμία μας.** Οι φωνές και οι καβγάδες δεν οδηγού πουθενά.
2. **Να υιοθετήσουμε θετική στάση.** Να προσπαθήσουμε να συνεφέρουμε τον συνομιλητή μας, μιλώντας του για την συμπεριφορά του. Να του εξηγήσουμε ποια είναι η σωστή συμπεριφορά και ποια η αποδεκτή στάση και στην συνέχεια να στρέψετε και πάλι τη συζήτηση στο θέμα που προκάλεσε την αντιπαράθεση. Να μην επιτρέπουμε την κλιμάκωση της έντασης λέγοντας στους πάντες ποιος είπε τι. Σε μια τέτοια περίπτωση ο συνομιλητής μας θα προσπαθήσει με ακόμα μεγαλύτερη ένταση να πείσει για την ορθότητα της άποψης του.
3. **Να εστιάσουμε στο παρόν και το μέλλον.** Πρέπει να επικεντρώσουμε στο παρόν για να λύσουμε το τρέχον πρόβλημα και να αποφύγουμε καταστάσεις παρόμοιες στο μέλλον, όπου ο ένας εργαζόμενος δεν γνωρίζει τι έχει κάνει ο άλλος.

Τέλος, ο *BJ Gallagher Hateley*, της **Peacock Productions** στο Λος Άντζελες και συγγραφέα μαζί με τον *Warren H. Schmidt* του βιβλίου *«Is it Always Right to Be Right?»*, υποστηρίζει ότι *«μπορούμε να εμπλακούμε τόσο πολύ σε μια διαφωνία που να μη βλέπουμε τι θα μας στοιχίσει η νίκη, όπως το χάσιμο της εμπιστοσύνης ενός άλλου ανθρώπου, η μνησικακία, η επαρμένη αντίληψη ότι μόνο εμείς έχουμε δίκιο»*.

Η λύσεις που προτείνει ο *Hateley* είναι οι εξής:

1. **Να προσέξουμε την γλώσσα που χρησιμοποιούμε.** Μερικές εκφράσεις μπορεί να κλιμακώσουν μια απλή διαφορά απόψεων σε έντονη σύγκρουση, ενώ άλλες μπορεί να μετατρέψουν ένα μικρό-καβγαδάκι σε μια ουσιαστική συζήτηση. Εκφράσεις που μπορούν να κλιμακώσουν την ένταση είναι οι εξής: *«Πώς είναι δυνατόν να υπαινίσσεσαι ότι;...»*, *«Ο καθένας μπορεί να καταλάβει ότι...»*, ή *«Μα είσαι σοβαρός;»*.
2. **Αν θέλετε να καλλιεργήσετε ένα περιβάλλον επικοινωνίας, προτιμήστε τις παρακάτω εκφράσεις:** *«Μισό λεπτό, για να δούμε αν κατάλαβα την άποψη σου...»*, *«Και οι δυο μας προσπαθούμε να πετύχουμε το... αλλά η*

προσέγγιση μας είναι διαφορετική. Ίσως αν...», ή «Άκουσα την άποψη σου, αλλά θα ήθελα να βεβαιωθούμε ότι την κατάλαβα σωστά».

6.2 Ορισμός της Διαφωνίας

Διαφωνία υφίσταται όταν δύο ή περισσότερες αξίες, αρχές και γνώμες είναι αντιφατικές μεταξύ τους και δεν έχουν ευθυγραμμιστεί ακόμη, συμπεριλαμβάνοντας:

- Τον εσωτερικό κόσμο κάποιου που δεν ζει σύμφωνα με τις αξίες του.
- Όταν οι αξίες και οι αρχές είναι υπ' απειλή.
- Τη δυσανεξία λόγω φόβου για το άγνωστο, ή λόγω έλλειψης ολοκλήρωσης.

Η διαφωνία είναι αναπόφευκτη και συχνά χρήσιμη. Για παράδειγμα, οι οργανωμένες κι αποδοτικές ομάδες πάντα διέρχονται από μια περίοδο κατάταξης κι ανακατάταξης. Αποσπώντας το καλύτερο κομμάτι της διαφορετικότητας συγκεντρώνουμε συχνά αντιφατικές αρχές, αξίες και γνώμες.

Ακόμη, η διαφωνία είναι συχνά αναγκαία. Ειδικότερα η διαφωνία:

- συντελεί στην εύρεση κι αντιμετώπιση προβλημάτων
- συντελεί στην εύρεση κι αντιμετώπιση προβλημάτων από τα πλέον κατάλληλα θέματα
- βοηθάει τους ανθρώπους να είναι ο εαυτός τους, παρακινώντας τους να συμμετέχουν ενεργά
- βοηθάει τους ανθρώπους να αναγνωρίζουν και να ωφελούνται από τις διαφορές τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαφωνία δεν ταυτίζεται με την δυσανεξία. Η διαφωνία δεν είναι το πρόβλημα, αλλά αποτελεί πρόβλημα μόνο όταν αντιμετωπίζεται πλημμελώς. Η διαφωνία είναι πρόβλημα όταν:

- παρεμποδίζει την παραγωγικότητα
- συντελεί στην πτώση του ηθικού

- προκαλεί περισσότερες και συνεχείς διαμάχες
- προκαλεί απρεπείς συμπεριφορές.

6.3 Ορισμός της Επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι το σύνολο των γραπτών, προφορικών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων που ρέουν στην επιχείρηση από τον ένα άνθρωπο στον άλλο άμεσα ή έμμεσα και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων καθώς και να επηρεάσουν ακόμη και ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Και οι δύο διαστάσεις είναι σημαντικές, διότι αν μια επιχείρηση είναι κατάλληλα οργανωμένη (με σωστά κανάλια επικοινωνίας) ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία, χρειάζεται και τα άτομα να είναι ικανά να επικοινωνούν (να έχουν δυνατότητες επικοινωνίας και κοινό γνωστικό πεδίο) για να μεταδοθούν τα μηνύματα σωστά και να προκαλέσουν τις ανάλογες ενέργειες.

Η διαδικασία της επικοινωνίας προβλέπει τη μεταβίβαση πληροφοριών από τον *πομπό* (αποστολέα του μηνύματος) στο *δέκτη* (παραλήπτη του μηνύματος), μέσα από τις φάσεις της *παραγωγής* (κωδικοποίηση και αποστολή του μηνύματος), της *αντίληψης* (παραλαβής και αποκωδικοποίησης του μηνύματος), και της *επαναπληροφόρησης* (feedback).

Τα προβλήματα που πιθανόν να εμφανισθούν στις επικοινωνίες θα πρέπει να αναζητηθούν: **α)** στις διεργασίες παραγωγής του μηνύματος από τον πομπό, δηλαδή στο αν και κατά πόσο αποτελεσματικά μετατράπηκε το μήνυμα σε σήμα, ώστε να μπορέσει να το αντιληφθεί ο δέκτης (αυτή είναι η διεργασία της κωδικοποίησης) και στις επιλογές που έγιναν για το χρόνο, το χώρο, τον τρόπο και το μέσο μετάδοσης του μηνύματος (αυτή είναι η διεργασία της αποστολής), **β)** στις διεργασίες αντίληψης του μηνύματος από το δέκτη, δηλαδή στο αν υπήρχε κοινό γνωστικό πεδίο μεταξύ πομπού και δέκτη, ώστε να αποκωδικοποιηθεί σωστά το μήνυμα, και **γ)** στην επαναπληροφόρηση, δηλαδή στο αν μεταφέρθηκαν οι αντιδράσεις του δέκτη του μηνύματος προς τον πομπό, δηλώνοντας έτσι ότι παρέλαβε και κατανόησε το μήνυμα και ότι θα προχωρήσει στις σχετικές ενέργειες.

6.4 Απόψεις Επιστημόνων για την Θετική Επικοινωνία

Η θετική επικοινωνία συνεισφέρει στον κατάλληλο συγχρονισμό, ο οποίος αυξάνει την απόδοση της ομάδας (*Wong & Law, 2002*). Έρευνες έχουν δείξει πως οι ομάδες είναι πιο δημιουργικές και παραγωγικές όταν μπορούν να πετύχουν υψηλά επίπεδα συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ των μελών, οι προϋποθέσεις των οποίων είναι: εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη, αίσθηση ομαδικής ταυτότητας και αίσθηση αποτελεσματικότητας της ομάδας (*Druskat & Wolff, 2001*).

Υπάρχουν ομάδες τα μέλη των οποίων μπορεί να συμπαθούν το ένα το άλλο, εντούτοις να μην έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες να λύσουν τεχνικά ή εργασιακά ζητήματα. Επομένως, ενώ υπάρχουν ομάδες που απολαμβάνουν την ατμόσφαιρα της συντροφικότητας, αποτυγχάνουν να συγκεντρωθούν στην εργασία τους (*Boyatzis & Goleman, 1998*).

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με την απόδοση και αυτό γίνεται πιο εμφανές στην απόδοση της ομάδας (*Abraham, 1999*).

6.5 Συμπεράσματα για την Επικοινωνία

Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων θα πρέπει να επιχειρείται μέσω σωστής επικοινωνίας. Αν δεν υφίσταται αυτή, οι επιχειρήσεις θα βρίσκονται σε ένα επίπεδο διαρκούς σύγχυσης με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να είναι καθημερινό φαινόμενο και πρόβλημα μέσα στις επιχειρήσεις. Η επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους ή μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Μια επιχείρηση λειτουργεί σωστά εάν όλα τα μέλη της μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, απαλλαγμένα από τα προσωπικά τους συμφέροντα. Η επικοινωνία είναι ένα σημαντικό μέσο για την αποφυγή των συγκρούσεων.

Κεφάλαιο 7.

Γενικά Συμπεράσματα

Όποτε έχουμε να κάνουμε με συνεργασία ανθρώπων, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις για κάθε ζήτημα. Έτσι για να είναι επιτυχής μια ομάδα ανθρώπων, τα μέλη της δεν μπορούν να αγνοούν ή απλά να διαμαρτύρονται για τα προβλήματα τα οποία απειλούν την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εντοπίσουν τα στοιχεία που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και να εστιάσουν της προσοχή της ομάδας, με ένα θετικό και χρήσιμο τρόπο, σε αυτά, διασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία της. Η δυνατότητα αντιμετώπισης των συναισθηματικών θεμάτων, με επικοινωνιακό για όλους όσους εμπλέκονται σε αυτή τρόπο, ή η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί μια κρίσιμη δεξιότητα για μια επιτυχημένη ομαδική εργασία. Αν τα μέλη μιας ομάδας έχουν κάποιο πρόβλημα είναι σημαντικό γι' αυτούς να το φέρουν στην επιφάνεια και να το συζητήσουν με την υπόλοιπη ομάδα, χωρίς όμως να θίξουν προσωπικότητες. Είναι χρήσιμο να γνωρίζει κανείς ότι η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα κακή. Οι συγκρούσεις που διαχειρίζονται παραγωγικά μπορούν να οδηγήσουν σε νέες ιδέες, προνοητικές αποφάσεις και ανώτερα αποτελέσματα.

Η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός της ζωής κάθε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που δέχονται αυτή την αρχή το κάνουν για πολλούς και διάφορους λόγους, ένας εκ των οποίων είναι η πρόσβαση στις ευεργετικές δυνατότητες της σύγκρουσης. Στην ώθηση για να δεχτούν την επιχειρησιακή σύγκρουση και να δουλέψουν με την παρουσία της, έχουν ως επί το πλείστον οδηγηθεί, από τη «φυγόπονη» επιθυμία τους. Το έμμεσο και το άμεσο κόστος της επίλυσης των συγκρούσεων αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για το παραπάνω.

Αλλά υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που κατευθύνονται από την ελπίδα και όχι το φόβο και αυτό κατά συνέπεια τις οδηγεί στο να συμβιβαστούν με το γεγονός πως θα υπάρχουν πάντα συγκρούσεις στο περιβάλλον τους και θα πρέπει να τις διαχειρίζονται όσο δημιουργικότερα γίνεται. Σύμφωνα με τον καθηγητή Lipsky χρειάζεται να αποτελεί υψηλή προτεραιότητα των επιχειρήσεων η σχεδίαση ενός συστήματος που θα τους δίνει τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται σε αυτή την ανάγκη. (John Ford, 2001)

Είμαστε όλοι τόσο ίδιοι κι όμως τόσο διαφορετικοί. Ο καθένας έχει τις απόψεις του, τον δικό του τρόπο με τον οποίο ενεργεί, την προσωπικότητα του. Στο πλαίσιο μιας εταιρείας υπάρχουν διαφωνίες, αντιθέσεις, αντιπαλότητες. Συμβαίνει συχνά κάποιες διαφωνίες να παίρνουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις, με επιπτώσεις στη λειτουργία της εταιρείας. Εν τούτοις, ο χειρισμός της ενδο-εταιρικής διαφωνίας είναι εφικτός.

Οι υγιείς άνθρωποι αναζητούν το νόημα στη ζωή τους, επιδιώκουν την πρόοδο, έχουν όνειρα και προσδοκίες και θέλουν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, με τους άλλους. Πολλές φορές αντιμετωπίζουν, αντί το μοίρασμα, την εχθρότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την σύγκρουση, ανάλογα με το βαθμό συμμόρφωσης ή ανεξαρτησίας που τα άτομα διαθέτουν. Η διαφορετική άποψη ή κατάσταση αυτόματα ανοίγει ένα πεδίο σύγκρουσης και είναι υγιής εφόσον τα άτομα διαπραγματεύονται την διαφωνία με ειρηνικούς τρόπους, όπως είναι ο διάλογος, η ανάπτυξη επιχειρημάτων, η σταθερότητα της διεκδίκησης, η ευελιξία, η προσαρμογή, και η ενημέρωση των άλλων.

Η **Διοικητική των Συγκρούσεων** είναι μια πολύ σημαντική πτυχή της κάθε επιχείρησης. Βοηθά αυτούς που διοικούν τις επιχειρήσεις να λύνουν τις διάφορες συγκρούσεις που δημιουργούνται λόγω π.χ. της διαφοράς στόχων που δημιουργούνται μεταξύ ατόμων / ομάδων και διεύθυνσης. Εκεί που επικεντρώνεται το ενδιαφέρον είναι οι τεχνικές που χρησιμοποιούν για την επίδοση των συγκρούσεων.

Επιπροσθέτως, ο κάθε ερευνητής όπως είδαμε παραπάνω έχει δώσει τη δική του άποψη για τα επίπεδα / φάσεις της σύγκρουσης. Κανείς δεν μπορεί να απορρίψει αυτές τις απόψεις παρόλο που υπάρχουν αρκετές αδυναμίες στις θέσεις τους.

Επικρατεί η εσφαλμένη εντύπωση ότι η επικοινωνία και οι σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα έχουν βελτιωθεί και απλουστευτεί χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ωστόσο, εξακολουθεί να βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά γνώση και κατανόηση.

Ο στόχος της **Διοικητικής των Συγκρούσεων** είναι να βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που χρειάζονται για τον κατάλληλο χειρισμό περιπτώσεων διαφωνιών και συγκρούσεων. Επιπλέον, μέσω της **Διοικητικής των Συγκρούσεων** οδηγούμαστε στην κατανόηση βημάτων και διαδικασιών που μας επιτρέπουν να

αντιμετωπίσουμε ριζικά τις κρίσεις που συνεπάγονται οι προστριβές, έτσι ώστε αυτές να μην επαναλαμβάνονται.

Όπως συμπεραίνουμε από την παρούσα εργασία ο ιδανικότερος τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης είναι η πρόληψη της. Επειδή όμως πολλές φορές η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη η διαχείριση της επιβάλλεται να γίνεται με αποτελεσματικό και επικοδομητικό τρόπο που σκοπό δεν θα έχει απλα την αποτροπή δυσάρεστων καταστάσεων για την επιχείρηση αλλά την δημιουργία νέων προοπτικών.

Για την καλύτερη οργάνωση μιας επιχείρησης στον τομέα της σωστής διαχείρισης των συγκρούσεων προτείνεται η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους οι οποίοι θα επεμβαίνουν σε περιπτώσεις διαπροσωπικών συγκρούσεων στα πλαίσια της επιχείρησης.

Στο παρακάτω παράρτημα πατατίθεται ένα παρδειγμα, για την καλύτερη και πρακτικότερη κατανόηση όλων των παραπάνω. Αφορά την ανάλυση, την διαχείριση και τα αποτελέσματα μια διαπροσωπικής, ενδοεταιρικής συγκρούσης, και επιπλέον βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα.

Παράδειγμα

Η ΔΙΑΜΑΧΗ

Σε μια μεγάλη εκδοτική εταιρία της Νέας Υόρκης, μια νεαρή γυναίκα, η Laura προσελήφθη σαν επικεφαλής του τμήματος διόρθωσης κειμένων για μια από τις μεγαλύτερες εφημερίδες του οίκου. Σε αυτή την ομάδα της εργάζονταν άλλοι επτά υπάλληλοι, ένας εκ των οποίων ήταν ο Tim, ο οποίος εργαζόταν ως αρχισυντάκτης. Μετά από ένα μήνα αρμονικής συνύπαρξης και συνεργασίας, ένα βράδυ η Laura βγήκε με τους συναδέλφους της, από τους οποίους δεν έλειπε φυσικά ο Tim.

Όλοι πέρασαν καλά και αφού κατανάλωσαν μια σημαντική ποσότητα αλκοόλ, αποφάσισαν να φύγουν. Τότε ο Tim, ο οποίος έτρεφε κρυφά συναισθήματα για τη Laura, προσφέρθηκε να μοιραστεί ένα ταξί μαζί της. Η ανυποψίαστη Laura δέχτηκε. Καθώς το ταξί βρισκόταν καθοδόν, ο Tim με μια απότομη κίνηση ρίχτηκε στη Laura, ξαφνιάζοντας την. Εκείνη τραβήχτηκε τρομοκρατημένη και του ζήτησε να κατέβει από το ταξί. Εκείνος ταπεινωμένος κατέβηκε.

Την επόμενη μέρα η Laura πήγε στη δουλειά με φόβο για τα επακόλουθα. Πως θα αντιμετώπιζε τον Tim; Θα επηρέαζε το επεισόδιο στο ταξί τη δουλειά της; Θα προσπαθούσε ο Tim να την απολύσει; Για καλή της τύχη, ο Tim πήγε αμέσως στο γραφείο της και της ζήτησε συγνώμη για την ανάρμοστη συμπεριφορά του. Ανακουφισμένη από την συγνώμη του Tim, η Laura αποφάσισε να μην προβάλλει το περιστατικό σε κανένα επίσημο φορέα του γραφείου. Σκέφτηκε πως, εφόσον ο Tim είχε ζητήσει ειλικρινά συγνώμη, δεν υπήρχε λόγος να μείνει στο περιστατικό. Και στο κάτω-κάτω ήταν απλώς μια νέα υπάλληλος του γραφείου. Δεν ήθελε να ταραξεί τα νερά γύρω της.

Και πράγματι όλα θα ήταν καλά, αν ο Tim είχε σταματήσει σε αυτή την ειλικρινή συγνώμη. Όμως αυτό δε συνέβη. Όποτε ο Tim έβρισκε τη Laura μόνη απολογούταν ξανά και ξανά. Έλεγε πόσο λυπόταν για το συμβάν στο ταξί σε κάθε ευκαιρία για τους επόμενους τρεις μήνες. Αυτή η απολογία ήταν όχι μόνο παράξενη για τη Laura, αλλά και ενοχλητική, καθώς ο Tim τραβούσε την προσοχή όλων στο γραφείο, η οποία τελικά στρεφόταν και πάλι στη Laura. Μετά από αυτό του ζήτησε ευθέως να σταματήσει να απολογείται γιατί δεν υπάρχει πλέον όφελος από αυτό,

αλλά αυτός συνέχισε και πάλι. Τελικά η Laura μίλησε σε κάποιους συναδέλφους της για το θέμα. Αυτόματα, οι συνάδελφοι αυτοί έχασαν το σεβασμό που έτρεφαν στο πρόσωπο του Tim.

Αν και το περιστατικό στο ταξί δεν ήταν ευρέως γνωστό στο περιβάλλον του γραφείου, ο Tim ένιωσε πως όλοι το γνώριζαν από τον τρόπο του αντιδρούσαν απέναντι του. Το περιστατικό είχε γίνει μύθος. Όλοι λίγο πολύ είχαν τις υποψίες τους, αλλά λίγοι ήξεραν επίσημα. Εν τω μεταξύ, η Laura ένιωθε όλο και πιο πνιγμένη από τις απανωτές απολογίες του Tim. Τελικά, όταν μια άλλη, αντίστοιχη με τη δική της θέση στην εταιρία, άνοιξε σε μια άλλη εφημερίδα του εκδοτικού οίκου, η Laura έκανε αίτηση και τελικά μεταφέρθηκε εκεί. Αυτός ήταν ένας τρόπος άμυνας απέναντι στην συνεχή και πιεστική στάση του Tim απέναντι της. Στην πορεία όμως δεν απολάμβανε τη νέα της δουλειά, όσο την παλιά. Οι νέοι της συνεργάτες δεν ήταν εξίσου καλοί με τους προηγούμενους. Άρχισε να μετανιώνει για την απόφαση της να αποφύγει την σύγκρουση με τον Tim. Σε μια προσπάθεια για να βρει λύση στο πρόβλημα της, αποφάσισε να μιλήσει στον σύμβουλο της εταιρίας.

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ

Η αρχική αιτία της διαμάχης, δηλαδή το περιστατικό της παρενόχλησης στο ταξί, συνέβη σε κλειστό περιβάλλον. Γενικότερα οι σεξουαλικές παρενοχλήσεις συμβαίνουν κατά βάση σε κλειστούς χώρους, με την απουσία κόσμου, τα αποτελέσματά τους, όμως, είναι ευρέως εμφανή. Και όπως δήλωσε ο *Bartunek*: «οι κοινοί, δημόσιοι χώροι σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον κρατάνε τη διαμάχη σε έλεγχο και μοιράζονται συμφωνίες που τη διατηρούν μακριά από ανοιχτή θέα». Οι ανεπίσημες και ιδιωτικές διαμάχες γίνονται ορατές μέσα από μη-λογικές συμπεριφορές, όπως επίμονο και κακοπροαίρετο σχολιασμό, έντονα συναισθήματα και παθητική-επιθετική συμπεριφορά. Όπως είδαμε και στην διαμάχη μεταξύ του Tim και της Laura, η ιδιωτική τους διαμάχη πέρασε τα όρια της προσωπικής ζωής και των δυο. Το περιστατικό και η σύγκρουση που ακολούθησε για αυτό, είχαν άμεσα επακόλουθα, όχι μόνο σε προσωπικό επίπεδο. Επηρεάστηκαν από αυτά οι αποδόσεις των δύο τους στη δουλειά, όπως ήταν αναμενόμενο, αλλά επιπροσθέτως και των υπολοίπων εργαζομένων στον τομέα, λόγω της αλλαγής στο σύνολο του εργασιακού περιβάλλοντός τους.

Στην πραγματικότητα ο κύριος λόγος για τον οποίο η Laura οδηγήθηκε στο γραφείο του συμβούλου της εταιρίας ήταν πως ήθελε να μοιραστεί τις ανησυχίες της με απόλυτη εχεμύθεια. Ο ρόλος του συμβούλου είναι ιδανικός για περιπτώσεις σαν αυτή, καθώς του έχει υπαγορευθεί να κρατάει ανεπίσημα όλα όσα φτάνουν σε αυτόν, χωρίς φυσικά να ενεργεί ο ίδιος, εκτός εάν βέβαια πάρει την άδεια του άμεσα ενδιαφερόμενου, ώστε να το κάνει. Εδώ αξίζει να αναφερθούμε στη σημαντικότητα της ύπαρξης ενός συμβούλου σε μια εταιρία. Είναι ο άνθρωπος που μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη ψυχική υγεία των εργαζομένων μιας επιχείρησης, βοηθώντας ουσιαστικά στην συντήρηση ενός γενικότερα καλού επιχειρησιακού κλίματος. Μπορεί να είναι η ήρεμη επιρροή που παρακινεί τους εργαζομένους να βάλουν τέλος στα μικρά καθημερινά προβλήματα που τους απασχολούν, έτσι ώστε να μπορούν να αφοσιωθούν στη δουλειά τους.

Στο άρθρο της η *Mary Rowe* σχολιάζοντας ότι «οι άνθρωποι που νιώθουν παρενοχλημένοι χρειάζονται ένα σύστημα παραπόνων τόσο με επίσημες, όσο και με ανεπίσημες επιλογές», προβάλλει την πιθανότητα οι άνθρωποι που επηρεάζονται περισσότερο από παρενοχλήσεις να είναι αυτοί με τη μικρότερη επιρροή εξουσίας στον εργασιακό τους χώρο. Συνεπώς αυτοί οι άνθρωποι χρειάζονται από τους εργοδότες τους, να τους παρέχουν άλλους ανθρώπους που να μπορούν να τους βοηθήσουν, διδάσκοντας τους τρόπους διαχείρισης των παρενοχλήσεων που υφίστανται. Το θέμα της εξουσίας που κατείχε ο Tim στο παράδειγμα, υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο εξελίχθηκαν τα πράγματα.

Η Laura σίγουρα αισθάνεται αδύναμη. Η επιθετική προσέγγιση που επιχείρησε ο Tim στο ταξί, καθώς και η τόσο αναμφισβήτητη για τον ίδιο, υπόθεση του πως η Laura δεν θα του αντισταθεί, φανερώνουν τις ανισότητες που βιώνουν οι γυναίκες σε μια ανδροκρατούμενη κοινωνία. Μια γυναίκα του Δυτικού κόσμου, αντιμετωπίζεται σεξουαλικά σαν αντικείμενο, ενώ ένας άντρας σπάνια υφίσταται τέτοια αντιμετώπιση. Συνεπώς η Laura είχε να αντιμετωπίσει, όχι μόνο τη ναρκισσιστική συμπεριφορά του Tim και την υπόθεση του πως αυτή θα ενέδιδε, αλλά και τη γενικότερη αντίληψη που θέλει τη γυναίκα να αντιμετωπίζεται σαν σεξουαλικό αντικείμενο. Αυτή η ανισορροπία μεταφέρθηκε έπειτα στον κοινό εργασιακό τους χώρο.

Σύμφωνα με τον *Connell*, η δύναμη μπορεί να αποτελεί μια ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων ή μια ανισοκατανομή του πλούτου σε ένα νοικοκυριό σε έναν

εργασιακό χώρο ή ένα ακόμη μεγαλύτερο ίδρυμα. Ενώ η Laura ένιωθε αγανακτισμένη από τη συμπεριφορά του Tim, η βασική της έγνοια ήταν η διατήρηση της καλής της φήμης και της δουλειάς της. Διατηρούσε μια ουδέτερη στάση, φοβούμενη μήπως διαφορετικά αποκτήσει τη φήμη της σεξουαλικά «εύκολης». Μια τέτοια ταμπέλα θα επισκίαζε κάθε φιλότιμη προσπάθεια της που θα γινόταν βάση των γνώσεων ή των ικανοτήτων της. Συνεπώς η Laura επέλεξε να μη ρισκάρει να φέρει τον εαυτό της σε μια τέτοια θέση, η οποία θα ήταν άδικη γι' αυτήν, αν και η επιθετική και απότομη συμπεριφορά του Tim προσέβαλε την αίσθηση της ασφάλειας και της σιγουριάς της. Αντιστάθηκε αναφέροντας την ανάρμοστη συμπεριφορά του Tim καθώς δεν ήθελε να τη θεωρήσουν συνένοχη.

Αναλύοντας την περίπτωση της Laura και του Tim, αντιλαμβανόμαστε πως είναι μια διαπραγματεύση για την επιβολή της δύναμης. Μετά το περιστατικό στο ταξί, οι δυο τους διαπραγματεύονταν αναμφίβολα για τη διατήρηση της δικής του, ο καθένας, αξιοπιστίας στον εργασιακό χώρο. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους συνεπάγονται μια μορφή ελέγχου των αξιών τους. Και οι δύο ενδιαφέρονται για τη φήμη τους στο γραφείο. Διαφορετικό ο Tim δεν θα αισθανόταν υποχρεωμένος να απολογείται στη Laura, με έμμεσο σκοπό πάντα να ελέγξει τα συναισθήματα της γι' αυτόν, αφού αυτή είχε εν τω μεταξύ αναφέρει την υπόθεση σε συναδέλφους τους. Αν η Laura δεν νοιαζόταν για τη φήμη της θα είχε αναφέρει το περιστατικό στη διεύθυνση. Και οι δύο ελέγχουν τις θέσεις τους. Και οι δύο θέλουν να τους βλέπουν όλοι με σεβασμό.

Αυτός που απαιτεί την κυριαρχική αξία είναι ο Tim. Όχι μόνο προσπάθησε να κατακτήσει τη Laura στο ταξί, αλλά μέσα από τις συνεχείς απολογίες του, διεκδίκησε την αξία ενός μη αγχωτικού, για τον ίδιο εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και την ήσυχη συνείδηση της Laura. Οι απολογίες του αυτές, ήταν ένα μέσο πίεσης και επιμονής που προκάλεσε την αμφισβήτηση των κινήτρων του από τη Laura. Επιπλέον οι προσπάθειες του Tim να ζητήσει συγγνώμη προσέκρουσαν πάνω στο προσωπικό όριο της Laura, κάνοντας τη να πιστέψει ότι ζητούσε κάτι περισσότερο από συγχώρεση. Κατά κάποιο τρόπο ο Tim ζητούσε να μην αποκαλύψει η Laura το περιστατικό στη διεύθυνση και στους συναδέλφους τους. Ο Tim παίζει με την καλοσύνη της Laura κάνοντας κάτι έντιμο, όπως το να απολογείται, ενώ εμμέσως επιδιώκει να κρατήσει την καλή του φήμη, κάτι που ο ίδιος προηγουμένως έθεσε σε κίνδυνο με τις πράξεις του.

Η Laura προσπαθούσε να διατηρήσει τη φήμη και των δύο αποκρύπτοντας από τους συναδέλφους τους το περιστατικό στο ταξί. Ήταν πρόθυμη να ξεχάσει το ατυχές αυτό συμβάν, χωρίς να αναζητήσει αντίποινα, ώσπου η επιμονή του Tim να απολογείται κατόντησε ενοχλητική. Μετά από αυτό, εμπιστεύτηκε όσα είχαν γίνει σε δυο-τρεις συναδέλφους της. Ο Tim ένιωσε πως έχασε το σεβασμό που του έτρεφαν αυτοί οι συνάδελφοι από τις συμπεριφορές τους απέναντι του. Η Laura αντίθετα, κέρδισε «αξία» στα μάτια των συναδέλφων τους, αποκαλύπτοντας την απρεπή σεξουαλική επίθεση που δέχτηκε. Επιπλέον έδωσε στους συναδέλφους της τη δύναμη της γνώσης, αλλά παράλληλα τους τοποθέτησε σε μια περίεργη θέση.

Τα ηθικά ζητήματα που περικλείουν τις διαπραγματευτικές τακτικές του Tim και της Laura, δεν είναι ξεκάθαρα. Επιφανειακά ίσως δεχτούμε σαν καλοπροαίρετες τις συνεχιζόμενες απολογίες του, ακόμη και αν δεν μπορούσε να διακρίνει το πότε έπρεπε να σταματήσει. Ωστόσο, μπορούμε να λάβουμε τις απολογίες του Tim ως παρεισφρητικές, οπότε χάνουν και την αξία των καλοπροαίρετων. Μπορούν να λογιστούν σαν μια μορφή παρενόχλησης από την οποία η Laura δεν μπορεί να διαφύγει, καθώς στηρίζεται στη δουλειά της και δεν μπορεί να τη ρισκάρει. Αν προσπαθούσε να βγάλει τον εαυτό της από αυτή τη θέση, ίσως να της κόστιζε το εισόδημα της και δεν είχε την οικονομική ευχέρεια για κάτι τέτοιο. Χρειαζόταν τη δουλειά της για βιοποριστικούς λόγους.

Από την άλλη πλευρά, μπορούμε να ερωτηθούμε: Η Laura φερόταν ηθικά με το να μη ζητάει από τον Tim (και μάλιστα με εμφατικό τρόπο) να σταματήσει να απολογείται; Ας υποθέσουμε πως ο Tim δε γνώριζε το παραμικρό για τις επιδράσεις που είχαν στη Laura η συνεχής του απολογίες. Δεν είχε καμία πρόθεση να γίνει παρεισφρητικός. Δεν θα έπρεπε η Laura να τον ενημερώσει για τα αποτελέσματα που έχει επάνω της η συμπεριφορά τους; Ακόμη και αν δεν σταματούσε, τουλάχιστον θα ένιωθε καλά με τον εαυτό της. Αντιθέτως όμως, δέχτηκε παθητικά την κατάσταση.

Επειδή το περιστατικό στο ταξί παρέμεινε άγνωστο στον κόσμο που γραφείου, δημιουργήθηκε ανησυχία ανάμεσα στον Tim, τη Laura και τους συναδέλφους τους. Από την οπτική γωνία που θέλει την ανησυχία να οξύνει τις αντιπαραθέσεις, είναι χρήσιμη για μελέτη η θεωρία των οικογενειακών συστημάτων του Murray Bowen. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία λοιπόν, οι άνθρωποι δεν είναι ανεξάρτητοι και ανεπηρέαστοι από τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Αντίθετα, για τους ανθρώπους μιας ομάδας που επηρεάζεται άμεσα από συναισθήματα, όπως μια

οικογένεια ή μια εργασιακή ομάδα, η ίδια η ομάδα τους λειτουργεί σαν κύκλος συναισθημάτων, καθώς αυτά περνάνε από το ένα μέλος στο άλλο, και αυτό τελικά περιορίζει την ικανότητα τους να σκέφτονται καθαρά και ήρεμα. Η ανησυχία φαίνεται μέσα από πολλές εκδοχές. Στην περίπτωση μας συμβαίνει με δύο τρόπους:

Αρχικά στην υπόθεση εμπλέκονται μετά τον Tim και τη Laura και οι συνάδελφοι τους, δημιουργώντας έτσι ένα τρίγωνο σχέσεων που αλληλεπιδρούν. Αυτό συνέβη γιατί στην προσπάθεια της η Laura να ανακουφίσει την σύγκρουση, τράβηξε μέσα σε αυτήν και τους συναδέλφους της. Αυτό συνέβη όταν η Laura τους εμπιστεύτηκε το περιστατικό και το δίλλημα της. Σαν αποτέλεσμα του τριγώνου που δημιουργήθηκε η ανησυχία πέρασε από τον Tim και τη Laura και στα υπόλοιπα εργαζόμενα μέλη του συνόλου του γραφείου. Οι συνάδελφοι εξέφρασαν αυτή την ανησυχία με την αλλαγή της συμπεριφοράς τους απέναντι στον Tim. Επιπλέον το τρίγωνο μπορεί να βοήθησε στιγμιαία τη Laura να ξεπεράσει ένα μέρος του άγχους της, αλλά στην πραγματικότητα βοήθησε να διαδοθεί η γενικότερη ανησυχία και να διατηρηθεί ζωντανή.

Η σύνθεση της ανησυχίας είναι η κρυφή φύση του περιστατικού στο ταξί. Η γνώση πως οι συνάδελφοι γνωρίζουν, δημιούργησε ένα μύθο στο γραφείο, που όλοι γνώριζαν, αλλά επιμελώς απέφευγαν να σχολιάσουν. Ο Friedman δηλώνει πως τα μυστικά στην επικοινωνία λειτουργούν όπως η οδοντική πλάκα στις αρτηρίες-σταματούν τη γενικότερη ροή και όχι μόνο στο σημείο που υπάρχουν. Τα μυστικά δημιουργούν δύο ομάδες: αυτούς που τα ξέρουν και αυτούς που όχι, με τους πρώτους να επικοινωνούν καλύτερα. Αυτή η δυναμική ανταποκρίνεται σε οποιοδήποτε θέμα και όχι μόνο στα μυστικά. Το μυστικό συμβάν του ταξί όχι μόνο παρεμπόδισε τις ανοιχτές επικοινωνίες στο γραφείο, αλλά επιπλέον δημιούργησε αχρείαστη αποξένωση και ψεύτικη συντροφικότητα.

Οι συνεχείς απολογίες του Tim, που πιθανό να παρακινήθηκαν από την αυξανόμενη ανησυχία που ένιωθε από τους συναδέλφους του, όξυναν το πρόβλημα ακόμη περισσότερο. Τελικά, η ένταση της ανησυχίας έφτασε ένα σημείο που έκανε την εμφάνιση του ο δεύτερος τρόπος που γίνεται αντιληπτή η ανησυχία: η αποστασιοποίηση. Αυτή είναι κοινή όταν η ανησυχία είναι ανυπόφορη για έναν από τους δύο σε μια διαμάχη. Σε μια προσπάθεια λοιπόν να μειώσουν την ανησυχία τους, η μία ή και οι δύο πλευρές επιδιώκουν τρόπους για να βρουν φυσική και συναισθηματική απόσταση μεταξύ τους. Συχνά ένας άνθρωπος δημιουργεί απόσταση

σε αντίδραση για την προσπάθεια προσέγγισης του από τον άλλο. Όσο περισσότερο προσπαθεί να προσεγγίσει ο ένας τον άλλο, τόσο ο δεύτερος απομακρύνεται. Το πρόβλημα με την εκδοχή της αποστασιοποίησης είναι ότι μπορεί τα συγκρουόμενα άτομα να δείχνουν προς τα έξω πως αποστασιοποιούνται, αλλά ενδόμυχα εστιάζουν ο ένας στον άλλο, καθώς και στη μεταξύ τους σχέση. Η αποστασιοποίηση, δηλαδή, στην πραγματικότητα εντείνει τα συναισθήματα.

Στην προσπάθεια της να ανακουφίσει την ανησυχία της από τις συνεχείς απολογίες του Tim, η Laura άφησε το ανήσυχο εργασιακό περιβάλλον για να αναλάβει μια άλλη θέση εκδότη μέσα στην εταιρία. Όμως η Laura είχε ακόμη προβλήματα. Πιάστηκε στην υπονοούμενη πολιτισμική υποστήριξη που αντικειμενοποιεί τις γυναίκες και έπειτα βίωσε τη διπλή απώθηση της υπόθεσης ενός δυσανάλογου φορτίου ευθύνης για τις συνέπειες. Επειδή δεν ήθελε να φανεί σαν ταραχοποιός αντιστάθηκε στο να αναφέρει το περιστατικό. Αντίθετα η Laura και ο Tim επιδόθηκαν σε μια άμεση διαμάχη με έπαθλο την καλή φήμη τους μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Αν και η Laura ξεκινούσε με το μειονέκτημα που της δίνει η ανδρική ηγεμονία στο χώρο, κατείχε τη δύναμη της γνώσης, η οποία θα τάραζε τη φήμη του Tim. Ακόμη, αυτή η γνώση ήταν δίκικο μαχαίρι, καθώς υπήρχε κίνδυνος για τη φήμη και την υπόληψη και των δύο.

Το δίλημμα της Laura είναι συνηθισμένο, όπως είναι εμφανές σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των παρενοχλημένων ανθρώπων που αναζητούν βοήθεια από το σύμβουλο που παρατάσσει ο Rowe. Αναφέρει, λοιπόν, πως οι περισσότεροι άνθρωποι που βρίσκονται σε αυτή την κατάσταση, φοβούνται πως οι αρνητικές συνέπειες της αναφοράς της παρενόχλησης δεν θα πάρουν μόνο τη μορφή της αντεκδίκησης, αλλά και της σιωπηρής απόρριψης ή αποδοκιμασίας από τους συναδέλφους και την οικογένεια, και της έλλειψης καλής θέλησης από τους εργοδότες. Όσοι αναφέρουν τις παρενοχλήσεις επίσης φοβούνται την απώλεια του ιδιωτικού τους «χώρου» που ενδέχεται να ακολουθήσει. Ακόμη πιο σημαντικό είναι το γεγονός πως οι αναφερόμενοι συνήθως δεν έχουν τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία για να στηρίξουν τη θέση τους, οπότε οδηγούνται σε μάχες, που δύσκολα μπορούν να κερδηθούν, του τύπου «ο λόγος μου, απέναντι στο δικό σου». Και τελικά οι αναφερόμενοι ισχυρίζονται πως δεν θέλουν να μεταβούν σε μια τρίτη ομάδα, αλλά αισθάνονται πως δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να αλλάξουν δραστικά την κατάσταση. Κάτω από το φως της θεωρίας του Bowen, αυτά τα χαρακτηριστικά

προστίθενται σε ένα αγχωτικό περιβάλλον, που εμποδίζει την καλή λειτουργία της εργασιακής ομάδας.

Η ανησυχία δημιουργεί μια αντιδραστική ατμόσφαιρα, η οποία αποθαρρύνει τη λύση των προβλημάτων. Οι άνθρωποι παρασύρονται τόσο πολύ με τα συναισθήματα τους που η ήρεμη και λογική σκέψη είναι αδύνατη, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Προφανώς αυτό επηρεάζει την εργασιακή απόδοση. Αυτή η ατομική και συλλογική επίδραση άγχους κάνει εύκολη την αναγνώριση των κερδισμένων στη διαμάχη της Laura και του Tim. Εκτός από αυτούς τους δύο, οι άλλοι εργαζόμενοι του τμήματος έχουν ένα μερίδιο στο αποτέλεσμα εξαιτίας του επιπέδου της ανησυχίας που υπήρχε στο γραφείο και επηρέαζε την επίδοσή τους. Ο διευθυντής έχει επίσης ένα μερίδιο ευθύνης για τον ίδιο λόγο. Επίσης και ο σύμβουλος έχει μερίδιο ευθύνης γιατί δουλειά εν μέρει είναι να βοηθάει στη διατήρηση των αρμονικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο.

Το πρώτο βήμα προς την εύρεση λύσης για τη διαμάχη είναι η ανακάλυψη αυτού που πραγματικά θέλει η Laura. Μπορούσε να επιλέξει να κυνηγήσει το θέμα μέσα από μηχανισμούς βασισμένους στα νόμιμα δικαιώματα της ώστε να βρει λύση στην σεξουαλική παρενόχληση που υπέστη. Οι Costantino και merchant καθορίζουν τις μεθόδους που βασίζονται σε δικαιώματα ως δεδομένους κανόνες ή αρχές: επιβάλλουν μια αποφασιστικότητα βασισμένη σε τίτλους ουσιαστικά λάθη, αξιοπιστία και θέσεις. Εναλλακτικά θα μπορούσε να κυνηγήσει το θέμα με μηχανισμούς βασισμένους στο ενδιαφέρον, κοινοποιώντας έτσι την επιθυμία της, να σταματήσει ο Tim να της απολογείται και να την αφήσει ήσυχη. Στις μεθόδους που βασίζονται σε ενδιαφέροντα, οι ομάδες αναγνωρίζουν τα ενδιαφέροντα τους και νοιάζονται προκειμένου να έρθουν σε μια αμοιβαίως αποδεκτή λύση.

Δεν είναι πιθανό ότι μια προσέγγιση με βάση τα δικαιώματα μιας δίκης θα εξυπηρετούσε κάποιον ωφέλιμο σκοπό κι αυτό για ένα λόγο: η επιθετική συμπεριφορά του Tim στο ταξί δεν ταιριάζει στην απόλυτη από το νόμο περιγραφή της σεξουαλικής παρενόχλησης. Το να συμπεριφέρεσαι με αγένεια και απότομα δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε παρενόχληση, όπως αναφέρεται από το νόμο. Επιπλέον η Laura δεν βίωσε την αντεκδίκηση του Tim μετά την άρνηση της. Μάλιστα έλαβε τις συγνώμες του. Ο νόμιμος εκπρόσωπος του Tim θα απεικόνιζε σίγουρα τη Laura ως σχιζοφρενή που επιτίθεται στον πελάτη του και προσπαθεί να πάρει αποζημίωση. Εκτός από το μειονέκτημα της γραφειοκρατίας, η δικαστική διαμάχη ίσως επιπλέον

να μην έλυνε το πρόβλημα. Ίσως η Laura να εξακολουθούσε να μη νιώθει καλά με τον εαυτό της και ίσως ούτε ο Tim. Ίσως να συνέχιζαν να έχουν την ίδια ανησυχία ή ακόμη και περισσότερη.

Μια προσέγγιση με βάση τα ενδιαφέροντα είναι προτιμότερη για τη διαμάχη μεταξύ της Laura και του Tim, επειδή εστιάζει στον τρόπο που θα τους κάνει να καταλάβουν καλύτερα ο ένας τον άλλο. Ο σύμβουλος μπορεί να φέρει ακόμη περισσότερη κατανόηση μέσω της ακρόασης του και της διευκόλυνσης του διαλόγου μεταξύ τους, μεσολαβώντας. Αυτές οι τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων θεωρούνται καλύτερες για τη διαχείριση μιας διαμάχης επειδή έχουν χαμηλότερα κόστη διεκπεραίωσης, καλύτερα αποτελέσματα, λιγότερο άγχος για τις ομάδες και μικρότερο ποσοστό επανεμφάνισης των συγκρούσεων.

Το πρωταρχικό ενδιαφέρον της Laura είναι να έχει μια ανταγωνιστική δουλειά, με την οποία να νιώθει ολοκληρωμένη και να απολαμβάνει τον σεβασμό των άλλων. Θέλει να νιώθει ελεύθερη από αυτό τον κόμπο που αισθάνεται όποτε αντικρίζει τον Tim. Θέλει να τη βλέπουν σαν έναν ανταγωνιστικό επαγγελματία και όχι σαν μια γυναίκα ελαφρών ηθών που κατάφωρα βεβηλώνει τον άγραφο κανόνα περί αποφυγής ερωτοτροπιών μεταξύ συναδέλφων. Ακόμη θέλει να απολαμβάνει μια διασκεδαστική και ευχάριστη σχέση συνύπαρξης με τους συναδέλφους της. Τα ενδιαφέροντα του Tim είναι τα ίδια με της Laura. Δεν του αρέσει η δυσάρεστη κατάσταση στην οποία τον οδήγησε το ενδιαφέρον του για τη Laura. Στην πραγματικότητα μάλιστα, η ταπεινωτική απόρριψη που δέχτηκε από αυτήν σκότωσε το αρχικό του ενδιαφέρον. Τώρα νιώθει χαζός και ένοχος και υποχρεωμένος να διαβεβαιωθεί πως η Laura δεν πιστεύει γι' αυτόν πως είναι εντελώς ηλίθιος. Και δεν θέλει η ατυχής ιστορία στο ταξί να αναπλαστεί και να μετονομαστεί σε απόπειρα βιασμού. Κι' αυτός θέλει μια ανταγωνιστική δουλειά στην οποία να νιώθει ολοκληρωμένος. Κι αυτός απολαμβάνει τους αστεϊσμούς με τους συναδέλφους του.

Τα ενδιαφέροντα των υπολοίπων εργαζομένων του τομέα είναι να επανακτήσουν την ευχάριστη ατμόσφαιρα που απολάμβαναν πριν από τη ρήξη των σχέσεων του Tim και της Laura. Συμπαθούν και τους δύο, αλλά το περιστατικό στο ταξί τους έχει φέρει σε παράξενη θέση. Η ένταση είναι υψηλή στο γραφείο και κανείς δεν ξέρει τι να κάνει γι' αυτό. Οι δύο υπάλληλοι, στους οποίους η Laura εμπιστεύτηκε το περιστατικό δεν πιστεύουν πια ότι ο Tim είναι τόσο θαυμάσιος άνθρωπος όσο πίστευαν αρχικά. Ωστόσο, ενώ δεν θα θεωρούσαν τον Tim ως φίλο

εκτός δουλειάς, δεν έχουν κανένα πρόβλημα μαζί του στο χώρο της δουλειάς. Ο Tim κάνει καλά τη δουλειά του.

Αν και ο Διευθύνων Εκδότης της εφημερίδας δεν είναι ενήμερος για το συγκεκριμένο περιστατικό μεταξύ της Laura και του Tim, ένιωσε μια ένταση στον αέρα μεταξύ τους. Θεωρεί και τους δύο υποδειγματικούς εργαζόμενους, αλλά πρόσφατα δεν είναι το ίδιο καλοί σχετικά με την παραγωγικότητα τους. Πείθει τον εαυτό του πως, όπως όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ταλαντεύσεις στην απόδοση τους, το ίδιο συμβαίνει με τον Tim και τη Laura και κάποια στιγμή θα επανέλθουν στα γνωστά τους υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Ακόμη και με τη λογική του σκέψη, όμως, ο Διευθύνων Εκδότης δεν μπορεί να βγάλει από το μυαλό του πως κάτι δεν είναι σωστό. Για να δαμάσει λοιπόν το παράξενο συναίσθημα, φεύγει νωρίτερα από το γραφείο για να παίζει όλο και περισσότερο σκουός στο γυμναστήριο.

Η εντατικοποίηση του άγχους και της αγωνίας για το άτομο το οποίο χαρακτηρίζεται από την αυξημένη ευαισθησία του για άλλα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει, διαφοροποιεί την αντίληψη του και τον τρόπο ερμηνείας του για διάφορα γεγονότα που λαμβάνουν μέρος μέσα στην ομάδα. Το κλειδί για τη μείωση του άγχους σε ένα τέτοιο άτομο είναι η αίσθηση της διαφοροποίησης του μέσα σε ένα σύνολο. Ως διαφοροποίηση στη συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να οριστεί η ικανότητα προσαρμογής του ατόμου στις καθημερινές απαιτήσεις του χώρου εργασίας του. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαιτείται προσαρμοστικότητα και ευελιξία καθώς και ηρεμία για την εκτίμηση μιας κατάστασης, με σκοπό την προσέγγιση ενός προβλήματος.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο *Gilbert*: «στα υψηλότερα επίπεδα διαφοροποίησης οι άνθρωποι έχουν περισσότερες επιλογές σχετικά με το αν θα ακολουθήσουν την καθοδήγηση της λογική ή του συναισθήματος» (*Gilbert, 1992*). Είναι επιθυμητό να υπάρχει η δυνατότητα διαχωρισμού μεταξύ αυτών των δύο επιλογών. Σε χαμηλότερα επίπεδα διαφοροποίησης τα όρια που διαχωρίζουν τη λογική από τη συναισθηματική καθοδήγηση είναι αρκετά αδιευκρίνιστα. Αυτό συνήθως ωθεί τα άτομα αυτά να καταλήγουν στη συναισθηματική καθοδήγηση.

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της διαφοροποίησης και της άσκησης αυτής σε πρακτικό επίπεδο, προτείνεται η μέθοδος της αυτοσυγκράτησης

και της ηρεμίας καθώς και των μη βεβιασμένων αντιδράσεων σε δύσκολες καταστάσεις. Η διαφοροποίηση, επίσης, απαιτεί υψηλό αίσθημα συνείδησης και ευαισθητοποίησης κυρίως στην περίπτωση που ένα άτομο εντάσσεται σε ένα σύνολο.

Στην περίπτωση μας για παράδειγμα αν ο Tim και η Laura είχαν καταφέρει να διαχειριστούν με περισσότερη ψυχραιμία το άγχος τους και συζητούσαν από την αρχή ανοιχτά για το περιστατικό ίσως όλες οι ενδιάμεσες επώδυνες καταστάσεις να είχαν αποφευχθεί.

Αντίθετα όμως, ο Tim εκδήλωσε την αμηχανία του μέσα από μια επαναλαμβανόμενη απολογία, η οποία είχε σαν αποτέλεσμα την κλιμάκωση του άγχους, τόσο γι' αυτόν, όσο και για τη Laura. Αυτή η κατάσταση οδήγησε τη Laura στη λύση της φυγής της από το γραφείο. Ο σύμβουλος από τη μεριά του πρότεινε στον Tim και στην Laura να αυξήσουν το συναίσθημα της ανεξαρτησίας τους. Κάτι τέτοιο, όμως, για να έχει θετικά αποτελέσματα θα έπρεπε να συνευρεθούν σε ένα κοινό διάλογο οι δυο τους για να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να αναπτύξουν τρόπους επίλυσης του άγχους που δημιουργήθηκε μεταξύ τους.

Φυσικά, παρεμβαίνοντας στην σύγκρουση, ο σύμβουλος έβαλε τον εαυτό του σε ένα τρίγωνο το οποίο αποτελούσαν αυτός η Laura και ο Tim. Το ιδανικό σε τέτοιες καταστάσεις βέβαια είναι η αποφυγή διαμεσολάβησης από τρίτους ώστε να υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ των συγκρουόμενων. Παρόλ'αυτά, ο τρόπος αυτός παραμένει πιο εφικτός και συνιθισμένος από κάθε άλλο. Αποτελεί μια αυτόματη ανθρώπινη αντίδραση. Εν τούτοις ο διαμεσολαβητής μπορεί να λειτουργήσει ως ενθαρρυντικός παράγοντας στο να προτρέψει την Laura και τον Tim να επικοινωνήσουν άμεσα και να λύσουν τις διαφορές τους μόνοι τους. Αλλά και κατά την διάρκεια μιας άμεσης επικοινωνίας είναι απαραίτητη η διακριτική παρουσία ενός διαμεσολαβητή ώστε να δρα ανασταλτικά σε περιπτώσεις αυξανόμενης έντασης.

ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ

Συνειδητοποιώντας ότι τα συμφέροντα του Tim και της Laura είναι εντυπωσιακά παρόμοια, ο σύμβουλος προτείνει στην Laura να κανονίσουν μια συνάντηση που θα παρεβρίσκονται και οι τρεις και θα συζητήσουν για το θέμα. Ο σύμβουλος θα διευκολύνει τη συζήτηση και θα μεσολαβεί όπου κρίνεται απαραίτητο.

Η Laura συμφώνησε. Ο σύμβουλος θα μιλούσε πρώτα με τον Tim για να αποφασίσει τις προθέσεις του και τυχόν αμφιβολίες για την αμεροληψία της συνάντησης.

Έτσι, ο σύμβουλος συζήτησε με τον Tim και έθιξε το θέμα της επίμαχης συνάντησης. Αρχικά ο Tim εξεπλάγεται από το γεγονός ότι η Laura είχε προσεγγίσει και αυτή, τον Σύμβουλο για να συζητήσει το πρόβλημα μαζί του. Αφού όμως ο σύμβουλος εξήγησε στον Tim ότι όλες οι συζητήσεις που είχαν γίνει ήταν εμπιστευτικές ο Tim φάνηκε κάπως ανακουφισμένος.

Από την μία η Laura που ένιωθε κάπως ένοχη μετά την απολογία του Tim και από την άλλη ο Tim ο οποίος ήταν σε σύγχυση σχετικά με το λόγο που το θέμα πήρε τέτοιες διαστάσεις για την Laura. Ο Tim ήθελε απλά να της ζητήσει συγγνώμη με τον ευγενικότερο τρόπο που θα μπορούσε. Η αντίδραση όμως της Laura μετά την πρώτη συγγνώμη ήταν κάπως ασαφής για αυτόν. Για αυτό το λόγο συμπαίρανε ότι η Laura δεν θεώρησε ειλικρινή την απολογία του και συνεπώς συνέχισε την προσπάθεια μέχρι να την πείσει ότι την εννοεί αληθινά. Είχε επίσης υποστηρίξει με πολύ έμφαση στον σύμβουλο ότι δεν είχε καμία πρόθεση να την πληγώσει και να την φέρει σε αυτήν την θέση.

Η συνάντηση ξεκίνησε με τον σύμβουλο να εξηγεί το διαμεσολαβητικό και ουδέτερο ρόλο του. Στη συνέχεια περιέγραψαν το γεγονός ο καθένας από τη σκοπιά του και τέλος εξέφρασαν τις απορίες και τις ανησυχίες τους.

Το επόμενο βήμα ήταν η συζήτηση για την εύρεση τρόπων επίλυσης της σύγκρουσης. Ο σύμβουλος για να διευκολύνει τη θέση της Laura και του Tim επισήμανε για άλλη μια φορά την απόλυτη εμπιστευτικότητα της συζήτησης.

Ο σύμβουλος ζήτησε από τη Laura να αναφερθεί στην οπτική της σχετικά με την σύγκρουση. Η Laura είπε ότι η κίνηση του Tim στο ταξί της προκάλεσε σύγχυση και θυμό. Αρχικά θεώρησε πολύ ευγενικό εκ μέρους του Tim να της προσφέρει να μοιραστούν τη διαδρομή και το δέχτηκε χωρίς κανένα ενδιασμό. Μετά το γεγονός όμως η Laura άρχισε να καταργεί όλη την εμπιστοσύνη που είχε δείξει στο πρόσωπο του Tim. Η Laura θίχτηκε με το γεγονός πως ο Tim την έβλεπε περισσότερο σαν αντικείμενο ηδονής, παρά σαν επαγγελματία εκδόστη. Κατά συνέπεια αυτό την οδήγησε στο να χάσει ένα μεγάλο μέρος της αυτοπεποίθησης της. Τα πράγματα έγιναν χειρότερα όταν η συγγνώμη του Tim λειτούργησε σαν υπενθύμιση της δύσκολης θέσης που είχε βρεθεί η Laura. Τουλάχιστον στο ταξί ένιωθε πως υπήρχε

τρόπος να ξεφύγει από τον Tim. Στην καθημερινότητα του γραφείου όμως, δεν μπορούσε να τον αποφύγει και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να νιώθει αβοήθητη. Η αποκορύφωση για τη Laura ήταν ότι είχε αρχίσει να νιώθει ένοχη και θυμωμένη με τον εαυτό της που δεν ήταν σε θέση να τον υπερασπιστεί και να τον αφήσει ανεπηρέαστο από τη στάση του Tim.

Από την άλλη πλευρά ο Tim δήλωσε ότι δεν είχε καμιά πρόθεση να πληγώσει τη Laura. Παραδέχτηκε ότι ένιωθε κάποια έλξη για αυτήν από την πρώτη στιγμή που ξεκίνησε να δουλεύει στην εφημερίδα. Στη συνέχεια ξεκαθάρισε ότι αυτό που είχε γίνει στο ταξί ήταν ένα μεγάλο λάθος και ότι το είχε πραγματικά μετανιώσει. Ο Tim ένιωθε ακόμη περισσότερο μετανιωμένος όταν άκουσε την άποψη της Laura για το συμβάν αλλά και τις συναισθηματικές συνέπειες που είχαν για αυτήν.

Αλλά μετά πέρασε στην αντεπίθεση. Δικαιολόγησε την επαναλαμβανόμενη συγνώμη του σαν μια προσπάθεια να καταστήσει σαφές το γεγονός ότι ήταν ειλικρινά μετανιωμένος. Δεν μπορούσε να καταλάβει πως μια συγνώμη μπορούσε να εκληφθεί ως παρενόχληση. Αν η Laura ένιωθε έτσι τότε το πρόβλημα ήταν δικό της. Ο Tim ήθελε απλά να είναι ευγενικός. Τέλος, ρώτησε τη Laura γιατί τον αντιπαθεί τόσο.

Στη συνέχεια πήρε το λόγο η σύμβουλος, η οποία μεταφράζοντας τις θέσεις της Laura και του Tim σχολίασε ότι και οι δύο έχουν υποφέρει συναισθηματικά από το γεγονός. Και οι δύο ένιωσαν ενοχή και ντροπή. Επίσης, ο σύμβουλος έδωσε συγχαρητήρια και στους δύο για την ειλικρίνεια τους κατά τη διάρκεια της συζήτησης και επεσήμανε πως αν παραμεληθούν εγωιστικές συμπεριφορές μέσω αυτής της συζήτησης μπορεί να ανοίξει ο δρόμος για τη μεταξύ τους κατανόηση, την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και έτσι να αρχίσει μια περίοδος νέας συνεργασίας για τους δύο, χωρίς προβλήματα.

Με την ηρεμία και την αισιοδοξία να διαφαίνονται και πάλι με τη βοήθεια του συμβούλου, ο Tim και η Laura επανήλθαν σε φυσιολογικά επίπεδα και ξεκίνησαν μια συζήτηση ανταλλαγής απόψεων για τα συμφέροντά τους. Αναφερόμενος στη Laura ο Tim είπε ότι το μόνο που θέλει είναι να δεχτεί αυτή τη μετάνοια του για το περιστατικό και να το αφήσουν στο παρελθόν.

Η Laura απάντησε στον Tim λέγοντας ότι είχε εξαρχής δεχτεί τη συγνώμη του, από το πρωινό μετά το συμβάν, αλλά παρατηρώντας τη στάση του κατάλαβε πως η αποδοχή της δεν ήταν τόσο ξεκάθαρη ώστε να ικανοποιήσει τον Tim. Η Laura

τόνισε ότι δεν είχε καμιά αμφιβολία μέσα της από την αρχή για το αν έπρεπε να αποδεχτεί τη συγνώμη του Tim και ότι τώρα κατάλαβε γιατί αυτός είχε συνεχίσει να απολογείται επί μακρόν. Έτσι ο Tim ευχαρίστησε τη Laura για την αποδοχή της συγνώμης του και από τη μεριά της η Laura αναγνώρησε το λόγο για τον οποίο ο Tim συνέχιζε να απολογείται.

Αφού η επίλυση της σύγκρουσης άρχιζε να γίνεται ξεκάθαρη ο σύμβουλος ρώτησε τον Tim και τη Laura αν θα μπορούσαν να δουλέψουν στο ίδιο γραφείο και να συνεργαστούν αρμονικά.

Ο Tim απάντησε με αρκετή σιγουριά ότι δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα να δουλέψει με τη τη Laura. Από τη μεριά της η Laura αποκάλυψε πως είχε προσεγγίσει τον πρώην εργοδότη της για το ενδεχόμενο να επιστρέψει στην προηγούμενη της εργασία, και μάλιστα η προοπτική του τελευταίου για αυτό το ενδεχόμενο ήταν θετική. Στη συνέχεια απάντησε στο σύμβουλο λέγοντας ότι χρειάζεται λίγο χρόνο για να πάρει τη σωστή απόφαση για τον εαυτό της. Με αυτόν τον τρόπο η συνάντηση έληξε.

Περίπου μια εβδομάδα αργότερα η Laura τηλεφώνησε στο σύμβουλο. Μετά από αρκετή σκέψη και ψυχική αναζήτηση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν της ταιριάζει ο χαρακτήρας του συγκεκριμένου εκδοτικού οίκου και ότι θα ήθελε να δοκιμάσει την τύχη της σε κάτι διαφορετικό. Στην πραγματικότητα ανακάλυψε την τάση και την ενδόμυχη επιθυμία της να ασχοληθεί με πιο εναλλακτικά είδη εκδόσεων και έντυπης τέχνης, όπως παιδικά μυθιστορήματα κ.α. και κατά συνέπεια ξεκίνησε την προσπάθεια εύρεσης αντίστοιχης εργασίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Είναι ξεκάθαρο ότι η συναισθηματική φόρτιση αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο της σύγκρουσης και της κλιμάκωσης της, αλλά ταυτόχρονα και της ανάλυσης της. Υπό το πρίσμα της αξιολόγησης και της ανάλυσης της σύγκρουσης, η συναισθηματική φόρτιση μπορεί να δράσει ως ένα προειδοποιητικό σήμα για την αναγκαιότητα της άμεσης επέμβασης.

Το οικογενειακό πρότυπο της επίλυσης των συγκρούσεων αποτελεί θεωρητικά ένα πλαίσιο κατά το οποίο λειτοργεί ένας σύμβουλος – διαμεσολαβητής στο

βοηθητικό ρόλο που έχει στην επίλυση της σύγκρουσης.

Βιβλιογραφία

- ΑΝΔΡΕΑΣ ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ (1986), ΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- ΑΝΔΡΕΑΣ ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ (1987), Ο ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- SUSAN L. CARPENTER, W.J.D. KENNEDY (1988), “MANAGING PUBLIC DISPUTES” Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ (2000), ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, Όμηρος Εκδοτική Θεσσαλονίκη
- ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ (1977) , ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Α.Σ.Ο.Ε.Ε.
- ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ (1975), ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: MANAGEMENT Α.Σ.Ο.Ε.Ε.
- ALAN C. FILLEY (1975), INTERPERSONAL CONFLICT RESOLUTION, University Of Wisconsin, Madison
- STEWART LEVINE (1998), GETTING TO RESOLUTION: TURNING CONFLICT INTO COLLABORATION, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco
- DANIEL J. CANARY (2000), COMPETENCE IN INTERPERSONAL CONFLICT, Ohio University, Ohio
- DEBORAH BORISOFF (1989), CONFLICT MANAGEMENT: A COMMUNICATION SKILLS APPROACH, Englewood Cliffs, New Jersey
- GARY S. TOPCHIK (2001), MANAGING WORKPLACE NEGATIVITY, Amacom, HRMagazine
- BJ GALLAGHER HATELEY (1969), IS IT ALWAYS RIGHT TO BE RIGHT? : A TALE OF TRANSFORMING WORKPLACE CONFLICT INTO CREAIVITY AND COLLABORATION

- www.morax.gr/article_show.php
Επιμορφωτικά θέματα, τεύχος: Μάρτιος 2003. Της Rebecca M. Saunders Harvard Management Communication Letter 2007 εκδόσεις morax

Επιμορφωτικά θέματα, τεύχος: Ιούνιος 2004. Της Rebecca M. Saunders 2007 εκδόσεις morax
- <http://www.managementhelp.org/> written by Carter Mc Namata, MBA, PhD, Authenticity consulting, LLC, copyright 1997-2007
- <http://www.plant.management.gr/online/article/ajp7return> Δημοσιεύθηκε πρώτη φορά στο Plant, τεύχος 163, Σεπτέμβριος 2000, των κ.κ. Αλέξανδρου Σαχινίδη και Χρήστου Ακριβού.
- http://en.wikipedia.org/wiki/conflict_management Gnu free documentation License, Wikipedia Foundation Inc
- http://www.sideroad.com/Business_Etiquette/workplace-etiquette.html (Mark Sichel, 1999)
- <http://peace.mennolink.org/resources/conflictstyle/styles.html> Ron Kraybill, 2008
- <http://www.mediate.com/articles/workedit2.cfm> John Ford, January 2001
- <http://www.cirn.aueb.gr/greek/syngkrouseis.htm> 2007-created by Ilias Kapoutsis and hosted by CIRN
- www.cios.org
- <http://peace.mennolink.org>
- <http://www.lsearch.gr/psychology.gr/view/article=12cat>, Μαρία Λασσιθιωτάκη
- <http://conflict-frontiers.beyondintractability.org>
- http://www.webguru.neu.edu/nuts_and_bolts/being_an_effective_team_member/conflict_is_inevitable/
- <http://www.artofwar.gr/news.asp>

- http://www.hau.gr/hau/el/mgt_edu_previous/html
- http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_6/609.htm#2
- http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info_marketing.doc